

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Tõnn Laos

**ÄRIPLAANI KASUTAMINE
MITTETULUNDUSLIKUS
SPORDIORGANISATSIOONIS**

Lõputöö

Juhendaja: Henn Vallimäe, kn

Kaasjuhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

.....
(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....
(osakonnajuhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Äriplaani ja spordiorganisatsiooni teoreetilised alused.....	7
1.1. Äriplaani olemus ja põhitõed	7
1.2. Soovituslikud äriplaani komponendid	9
1.3. Äriplaani kasulikkus ettevõttele	14
1.4. Spordiorganisatsiooni olemus ja juhtimine	18
2. Äriplaani kasutamine Eesti spordiorganisatsioonides.....	30
2.1. Ankeetküsitluse tulemused Lõuna-Eesti spordiorganisatsioonide kohta	30
2.2. Spordiorganisatsioonide liigitus Eestis	36
2.3. Kohandamist vajavad äriplaani peatükid ja spordiorganisatsiooni näidisstruktuur .	42
3. Soovitused spordiorganisatsioonidele	45
Kokkuvõte.....	50
Viidatud allikad	52
Lisad.....	55
Lisa 1. Autori läbiviidud ankeetküsitlus.....	55
Lisa 2. Spordiorganisatsioonid õigusliku vormi järgi	57
Lisa 3. Asutamisel tekkivad küsimused	58
Lisa 4. Spordiorganisatsiooni näidisstruktuur	61
Summary	62

SISSEJUHATUS

Autori arvates on Eestis täheldatud tendentsi inimeste kehalise koormuse vähenemise suunas. Kahanenud on füüsilise töö osakaal ja raskus. Infotehnoloogia areng on oluliselt kasvatanud istuva töö hulka ning paranenud transpordivõimalused on vähendanud omal jõul liikumise mahtu. Samas on elutempo liikumas üha kiiremini ning suureneb sellega kaasnev stressi oht. Selle kõige kompenseerimiseks on viimasel paaril aastal saanud moodsaks liikumis- ja spordiharrastus. Kultuuriministeeriumi sõnul on sport Eestis alati populaarne olnud. Harrastajate osatähtsus elanikkonnas suureneb iga aastaga. 2014. aastal tegeles regulaarselt spordi või liikumisharrastusega 42 protsenti Eesti elanikkonnast. Lisandunud on uusi spordialasid ja organisatsioonilisi vorme. Sellest tulenevalt tekib küsimus, kuidas neid organisatsioone võimalikult efektiivselt juhtida. Kas üheks võimaluseks võiks olla äriplaani kasutamine mittetulundusliku organisatsiooni puhul?

Tänased Eesti spordiorganisatsioonid koosnevad valdavalt mittetulundusühingutest. Selleks on autori hinnangul kaks põhjust. Aastast 1998 kuni 2006 aasta alguseni kehtinud seadus, mis ei lubanud spordiorganisatsioonil (sealhulgas spordiklubil) olla muu kui mittetulundusühing. Teisalt ei ole ka sisulise poole pealt spordiorganisatsioonid kasumit taotlevad. Alates 2006. aastast võib spordiorganisatsiooniks olla aga ka eraõiguslik juriidiline isik. Lisaks mittetulunduslikule põhitegevusele (mis on Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori mõistes ka majandustegevus) tegelevad spordiorganisatsioonid üha enam teenuste müügiga (koolitus, reklaam, tasulised sporditeenused, spordivarustuse vahendamine ja muud tasulised sporditeenused), millega seoses on kerkinud vajadus neid tegevusi käsitleda äri- või majandustegevusena. Sellest tulenevalt oleks vaja neid tegevusi võimalikult efektiivselt planeerida.

Lõputöö eesmärgiks on äriplaani kasulikkuse analüüsimine Eesti spordiorganisatsioonide efektiivseks juhtimiseks. Lisaks koostatab autor spordiorganisatsiooni näidiskujunduse.

Uurimisküsimus on järgmine: „Kas äriplaani võiks kohaldada ka majandustegevusele, mis pole kasumlik või peaks majandustegevus ja selle juhtimine olema vaid äriettevõtetele suunatud?“ Uurimisküsimusele aitavad lahenduse leida järgmised uurimisülesanded:

- kasutada kirjanduse ülevaate meetodit äriplaani puudutava teooria ja selle kasulikkusest ettevõttele ning spordiorganisatsioonide olemuse väljatoomiseks;
- kasutada seadusandluse ülevaate meetodit äriühingute ja mittetulundusühingute majandustegevuste sarnasuste ja erinevuste analüüsimiseks tulenevalt Eesti õigusruumist (sealhulgas teenustele käibemaksukohaldamist ning tulumaksusoodustuse kohaldamist);
- analüüsida, millised on hetkel Eestis registreeritud populaarsed spordiorganisatsioonid organisatsiooni kujunduse poolest, kasutades selleks Eesti Spordiregistri ja Äriregistri teabesüsteemi päringute tulemusi ;
- viia läbi segameetodil põhinev struktureeritud ankeetküsitlus, mille valimiks on Jõgevamaa, Põlvamaa ja Tartumaa spordiorganisatsioonid, mis on registreeritud Eesti Spordiregistris;
- teoreetilise ja empiirilise uuringu põhjal sporditeenust pakkuvatele organisatsioonidele soovitude andmine ja spordiorganisatsiooni näidisstruktuuri koostamine.

Töö koosneb kolmest põhipeatükist, milledeks on äriplaani ja spordiorganisatsiooni teoreetilised alused, äriplaani kasutamine Eesti spordiorganisatsioonides ning soovitud spordiorganisatsioonidele. Esimeses peatükis antakse ülevaade äriplaani olemusest ja seletatakse lahti äriplaani mõiste definitsioon. Lisaks tuuakse välja erinevate teoreetikute arvamus soovituslikest äriplaani komponentidest ning tehakse kokkuvõtteid erinevatest uuringutest, mis käsitlevad äriplaani kasulikkust ettevõttele. Esimese peatüki viimases osas tuuakse välja spordiorganisatsiooni definitsioon, selle olemus vastavalt Eesti seadustele ning välismaiste teoreetikute arvamused spordiorganisatsioonide eripäradest. Teises

peatükis antakse ülevaade töö autori koostatud küsitlusest, mis viidi läbi Lõuna-Eesti spordiorganisatsioonide seas. Analüüsitakse erinevaid hetke trende organisatsiooni struktuure arvestades ning maksekohustuste ning soodustuste võimalusi erinevate organisatsioonitüüpide vahel. Lisaks koostab autor teise peatüki lõpuosas spordiorganisatsiooni näidisstruktuuri. Kolmandas peatükis annab autor soovitusi Eesti spordiorganisatsioonidele tulemuslikke juhtimisvõtteid arvestades.

Käesoleva lõputöö teoreetilised alused on koostatud äriplane ja spordiorganisatsioone käsitlevate raamatute ja EBSCO e-andmebaside teaduslike artikkelite ning uuringute põhjal. Uuringutest on aluseks võetud 2010. aastal koostatud Bewayo uurimus ning 2015. aastal koostatud Nowy *et al.* uuring.

1. ÄRIPLAANI JA SPORDIORGANISATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Äriplaani olemus ja põhitõed

Autori arvates on traditsiooniliselt äriplaani fookuseks peetud tulundussektorit, kuid samaväärne vahend võiks see autori arvates olla ka mittetulunduslike organisatsioonide jaoks. Mittetulundussektoris võib äriplaani pidada juhtimisvahendiks, mis on kindlaks suuniseks pidevalt muutuv keskkonnas. Teoreetikute arvamused äriplaani koostisosade lõikes võivad üksikasjade suhtes olla kohati erinevad. Eesmärgid, milleks seda koostada, on aga enamjaolt samad. Järgnevas peatükis kasutatakse kirjanduse ülevaadet, et välja tuua äriplaani definitsioon ja selle olemus.

Richard Stutely kohaselt seab äriplaani meetodi mingi kindla tegevuse juhtimiseks mingil kindlal perioodil tulevikus. Spetsiifiliseks tegevuseks antud definitsioonis võib nimetada ainuomanikuga mikroettevõtte tegevust või teise äärmusena rahvusvahelise suurettevõtte tegevust. See võib tähendada terve ettevõtte tegevust või ainult väikese osakonna tegevust. Seda võib seostada äriettevõttega, heategevusliku või mõne muu mittetulundusliku organisatsiooniga. Spetsiifiliseks perioodiks tulevikus antud definitsioonis võib olla alustava ettevõtte esimesed kuus kuud või teise äärmusena viie aasta plaanid tegutsevas ettevõttes. See võib olla mingi kindla projekti kogu tegevusaeg. Tavaliselt tuuakse fookuseeritult välja esimese 12 kuu tegevus detailselt. Sellele järgnevad kolme või viie aasta plaanid. (Stutely, 2002, lk 8)

Igal organisatsioonil ja suuremal projektil on vaja äriplaani ehk omamoodi maakaarti, mis aitab ära kasutada oodatud ja ootamatuid võimalusi, ületada takistusi ning saada edukalt hakkama organisatsiooni ainulaadses konkurentsikeskkonnas. Äriplaani ettevalmistamine on tõsist keskendumist nõudev tegevus. See nõuab äritegevuse kontseptsiooni,

äriühisuste, konkurentide, edutegurite ja sellega seotud inimeste põhjalikku analüüsimist. (Cyr, 2010, lk 14)

Ärilised otsused peaksid alati põhinema äriideel. Otsusele jõudmine oleks palju lihtsam, kui idee on selgelt ja lihtsalt välja toodud hästi kirjutatud äriplaanis. Range analüüsimise distsipliin aitab välja tuua organisatsiooni strateegiad, taktikad ja tegevused, mis tuleb kirjeldada äriplaani, tagamaks edukuse saavutamise konkurentide seas. Kui organisatsiooni strateegiat ei ole võimalik selgelt ja veenvalt kirja panna, on idee elluviimise võimalused praktikas õhukesed. (Friend, Zehle, 2004, lk 8)

Äriplan on äriidee, organisatsiooni eesmärkide ning äritegevuse detailne ja põhjendatud kirjeldus koos finantsprojektsioonidega. Äriideid tekib inimestel tihti. Kui need paberile panna ja äriplaniks vormistada, jõutakse teadmiseni, kas selle teostus ka kasumlik oleks. Idee lahtikirjutamisel tuleks liikuda üldisemalt detailsemale käsitlesele. (Laidre *et al.*, 2004, lk 67)

Ei ole olemas kahte identset organisatsiooni ja kunagi ei ole kahe organisatsiooni äriplanid ühesugused, kuid head äriplanid sisaldavad alati mitmeid ühiseid teemasid. Need selgitavad, kuidas organisatsioon saavutab oma ärilised eesmärgid ühtsel ja järjepideval viisil. Plan teeb kindlaks turu koos kasvupotentsiaaliga, sihtkliendid ja peamised konkurendid. See peab põhinema usaldusväärsete eelduste kogumile ning peaks tuvastama eeldused, millele organisatsiooni äriplane tegevus on enim tundlik. Äriplanis tuleks välja tuua riskid, potentsiaalsed varjukuljed ja meetmed, millega riske hajutatakse. See peaks kirjeldama, millepoolest on organisatsioon oma konkurentidest erinev: millest tuleneb konkurentsieelis ja kuidas seda säilitada pikemas perspektiivis. See peaks kirjeldama juhtkonna kogemusi. Viimaks peaks planis olema välja toodud kõik aspektid, mis on seotud rahastamisega. (Friend, Zehle, 2004, lk 8)

Äriplani struktuur sõltub oluliselt sellest, kellele plan on suunatud. Eelnevast tulenevalt ei ole ka universaalset struktuuri, mille alusel saaks igas võimalikus olukorras äriplani koostada. Tihti on äriplani koostamist nõudvate organisatsioonide poolt ette antud äriplani struktuuri puudutavad tingimused, kuid sageli on need tingimused soovituslikud.

Lisaks sõltuvad äriplaani sisu ja struktuur ka sellest, kas tegu on alustava või pikka aega tegutsenud organisatsiooniga. (Laidre *et al.*, 2004, lk 68-69)

Plaan on mingi olukorra täpne ning üksikasjalik kirjeldus. Ettevõtte alustamisel koostatakse dokument, mida nimetatakse äriplaaniks. See on kindel juhispild, mille järgi organisatsioon oma tegevusi kavandab. Iga koostatud plaan on identne, sest see vastab mingile konkreetsele tegevusele mingil kindlal ajahetkel. Järgnevas peatükis antakse ülevaade äriplaani komponentidest. Kuigi ei ole võimalik tuletada ühtset ja kõiki võimalikke sihtgruppe rahuldavat äriplaani struktuuri, toob autor lühidalt välja põhilised osad, mida iga äriplaan peaks sisaldama

1.2. Soovituslikud äriplaani komponendid

Järgnevas alapeatükis toob autor välja erinevate teoreetikute arvamuse, millistest komponentidest äriplaan koosneda võiks. Lühidalt antakse kirjeldus iga komponendi sisule. Kasutatavaks uurimismeetodiks on kirjanduse ülevaade. Stutely (2002, lk 42) kohaselt võiks äriplaan koosneda järgnevatest peatükkidest:

- äriplaani kokkuvõte;
- missioon, visioon ja eesmärgid;
- pakutavad teenused või tooted;
- turu analüüs ja turundusplaanide tegemine;
- tegevusplaanide koostamine;
- organisatsiooni struktuur ja personal;
- riskide hindamine ja *SWOT* analüüs;
- organisatsiooni finantseerimine;
- finantsplaanide koostamine.

Äriplaani lugeja võib anda oma hinnangu plaanile pelgalt kokkuvõtte põhjal. Sellepärast peaks esimene peatükk, milleks on äriplaani kokkuvõte, olema väga hästi koostatud. See peaks olema kogu plaani miniatuur. Kokkuvõttes peaks olema ühel lehel väljatoodud kõige olulisemad osad koostatud äriplaanist. (Stutely, 2002, lk 43)

Järgnevas peatükis tuuakse välja missiooni, visiooni ja eesmärkide püstitamise vajadus organisatsioonis. Missioon peab vastama küsimustele, millises äris ollakse, milline on see äri tulevikus ja milline peaks ta olema praegu. Missiooni formuleerimisel tuleb arvestada paljude huvidega nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool. Missioon peab sisaldama äri definitsiooni, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi. (Alas, 2005, lk 33-34)

Missioon koos visiooniga peaks andma organisatsioonile üldise tegevussuuna järgmiseks 10-20 aastaks. Nende alusel töötatakse omakorda välja pikema- ja lühemaajalised eesmärgid. Missioon ja visioon jäävad vaid ilusateks unistusteks, kui neid ei täiendata konkreetsete tähtaegadega seotud mõõdetavate eesmärkidega. Eesmärgid omakorda aitavad määratleda strateegiat ja tegevuskava, sundides juhte tulemusi saavutama. (Leimann *et al.*, 2003, lk 80)

On äärmiselt oluline missiooni, visiooni ja eesmärkide viimine kõigi juhtide ja töötajateni. Head sõnastused on lihtsad, napisõnalised, selged, organisatsiooni tuleviku suhtes entusiasmi tekitavad ning kõiki liikmete isiklikke jõupingutusi esilekutsuvad. (Leimann *et al.*, 2003, lk 81)

Esimeste komponentide seas uurivad investorid ka pakutavate teenuste või toodete ning ettevõtte tausta. Nad soovivad teada, millise võimaluse turul edukalt eksisteerimiseks on ettevõtte avastanud ja kuidas kavatsetakse seda realiseerida. (Baron, Shane, 2008, lk 213)

Lisaks teenuste ja toodete kirjeldusele tuleks selles peatükis anda organisatsiooni üldandmetest ülevaade. Esitada tuleks organisatsiooni äriregistris registreeritud andmed ja võtmeisikute kontaktandmed. Tegutseva organisatsiooni puhul on kasulik käesolevasse ossa lisada ka kokkuvõtte organisatsiooni senistest tegevusaruannetest. (Laidre *et al.*, 2004, lk 70)

Turundusplaani tegemisel ei tohiks kindlasti tähepanuta jätta internetiturundust. Viimase paari aasta jooksul on kindlasti üheks tõusvaks täheks turunduse valdkonnas sotsiaalmeedia ja selle pakutavad turustuskanalid. Sotsiaalmeedia reklaam on kasvanud üheks tähtsaks osaks turunduse kavandamisel. (Vien, 2015, lk 1)

Turundus on ülimalt oluline, seda eriti tingimustes, kus turunõudlus on üheks põhiliseks kitsaskohaks. Kui tootele või teenusele pole tarbijat, siis pole seda ka mõtet osutada. Korraliku äriplaani aluseks on ka põhjalik turu-uuring. Turu-uuring määratleb mingi konkreetse toote või teenuse osas sihtturu suuruse ning selle kaetuse olemasolevate pakujate poolt. Käesolevas äriplaani osas tuleks koostada ka konkurentide ülevaade. Siinjuures ei tohiks piirduda ainult kõige lähedasemate konkurentidega, vaid tuleks majanduskeskkonda hinnata terviklikumalt. (Laidre *et al.*, 2004, lk 70-72)

Organisatsiooni struktuuri ja personali peatükis tuleks kirjeldada organisatsiooni ülesehituse kohandamist strateegiale, tegevusi, mis on seotud sobivate inimeste valiku ja värbamisega ning koolitamisega ja stimuleerimisega. Eelnevad tegevused on strateegia elluviimisel möödapääsmatud tegevused. Mitte ettevõtted ei rakenda uusi strateegiaid, vaid inimesed. (Leimann *et al.*, 2003, lk 252)

Tegevuskava sisaldab enamasti lakoonilises vormis olulisemaid tegevusi, mis eeloleval perioodil strateegia elluviimist toetavad ja tagavad. Tegevuskava peaks konkreetset vastama küsimustele, kes, millal ja mida peab tegema. Otstarbekas on fikseerida ka astutavate sammude oodatavad tulemused. (Leimann *et al.*, 2003, lk 251)

Täiuslikke organisatsioone iseloomustatakse organisatsiooni kujunduse viie omadusega: lihtne vorm ja väike töötajaskond, volitus suurendada eraettevõtlust, horisontaalne struktuur ja koosseis, finantsilise ja mittefinantsilise toimivuse tasakaalustatus ning elektroonilise tehnoloogia ja e-kaubanduse kasutamine. (Alas, Übius, 2010, lk 23)

Valida tuleks niisugune organisatsiooni struktuur ja kontrollsüsteem, mis võimaldaks strateegia maksimaalsete tulemustega ellu viia ning luua konkurentsieelis ja seda säilitada. (Alas, 2001, lk 94)

Sellised ettevõtted on haruldased, kus kogu vajalik oskusteave ettevõtte eduka arengu juhtimiseks esimestel aastatel on asutajatel olemas. Isegi kui need teadmised ja oskused on ettevõtjatel asutamise hetkel olnud, vajab arenev ettevõtte peagi lisatööjõudu. (Legge, Hindle, 2004, lk 328)

Igasugune ettevõtlustegevus seondub alati riskidega, sest majanduskekkonnas ei toimi kõik protsessid kaugeltki nii, nagu eeldatakse või nagu oleks ühele või teisele osapoolele kasulik (Laidre *et al.*, 2004, lk 78). Riskide analüüsi alapeatükk peaks looma kindlustunde, et riske on põhjalikult analüüsitud ja välja on toodud kõik aspektid, mis riskide minimeerimisel olulised on (Legge, Hindle, 2004, lk 320).

Üheks võimaluseks ning ühtlasi levinuimaks meetodiks on konkreetse organisatsiooni tegevusega seonduvate riskide nimetamine ning nende maandamisvõimaluste väljatoomine. Teiseks võimalikuks lähenemiseks on *SWOT* analüüs organisatsiooni kui terviku seisukohalt. *SWOT* analüüsi termin tuleneb neljast inglisekeelsest sõnast: *strengths* – organisatsiooni sisemised tugevused, *weaknesses* – organisatsiooni sisemised nõrkused, *opportunities* – organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevad võimalused, *threats* – organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevad ohud. Tulemused esitatakse tavaliselt maatriksi kujul, mida illustreerib ka alltoodud hüpoteetilise tootmisorganisatsiooni näide. (Friend, Zehle, 2004, lk 85)

Finantseerimise peatükis tuleks leida võimalusi rahaliste väljaminekute katmiseks. Raha võib kuluda nii põhivara kui ka käibevara soetamiseks või teenuse osutamiseks, aga ka jooksvateks kuludeks (palgad, materjalid, üldhalduskulud). Raha on vaja täpselt niipalju, et kõik vajalikud varad saaksid soetatud ning kulud kaetud. Kriitiline rahavajadus võib tuleneda ka tõrgetest planeeritud ettevõtlusprotsessis. (Laidre *et al.*, 2004, lk 76)

Võimalus laenude saamiseks, millega uut organisatsiooni finantseerida, on paljus seotud omakapitali tasemega. Väga raske on veenda panka või mõnda muud laenuandjat organisatsiooni finantseerima, kui omanik ise pole valmis sama riski võtma. Iga laenuandja soovib saada maksimaalset informatsiooni, et minimaliseerida oma riski. (Lagerström, 1994, lk 83)

Üldiselt võib äriplaanis toodud tegevuste finantseerimiseks kasutada kolme liiki rahaliste ressursside allikaid või nende kombinatsioone: omafinantseering ehk osanike isiklik raha; võõrfinantseering tagastamisele kuuluva laenu vormis; võõrfinantseering tagastamatu

(mittetulunduslike organisatsioonide puhul annetused ja sponsorlus) toetuse vormis. (Lagerström, 1994, lk 77)

Erinevate finantsallikate vahel valimisel tuleb lähtuda eelkõige kapitali hinnast ning selle kättesaadavusest. Äriplaanis peab kindlasti lahti kirjutama, kuskohast ja missugustel tingimustel raha saadakse. Kuna võõrfinantseeringu kasutamise puhul tuleb sageli esitada aruandeid finantseerijale (seda eriti riiklike toetuste puhul), tuleb finantsproгноosis püüda tulemusi võimalikult realistlikena esitada, sest vastasel korral hakkavad jooksvas aruandluses tekkima lahknevused prognoositu ja tegeliku vahel. (Laidre *et al.*, 2004, lk 78)

Viimase peatükina tuleks koostada finantsplaanid. Finantsplaneerimine sõnastab tegevused, mille tulemusena jõutakse juhtkonna püstitatud finantseesmärgideni. Põhiliseks eesmärgiks on aktsionäride rikkuse maksimeerimine. Et seda saavutada, võib firma juhtkond sõnastada veel mitmeid alameesmärke. Finantsplaani koostisosadeks on müügiprognoosid, prognoosidel põhinevad aruanded ehk bilanss, kasumiaruanne ja rahavoogude aruanne, varade vajaduste analüüs, finantseerimisvajadused ning üldmajanduslikud eeldused. (Järve, Veisson, 2003, lk 181)

Oluline on meeles pidada, et igasugune planeerimine, eelarvestamine või prognoosimine seondub alati suurema või väiksema ebakindlusega, mistõttu ka hilisemad finantsaruanded ei pruugi planeeritute täielikult kokku langeda. Planeerimisvigade leevendamiseks tuuakse keerukamates äriplaanides sageli välja kolm prognoosi: pessimistlik, konservatiivne ning optimistlik. (Laidre *et al.*, 2004, lk 79)

Äriplaanide struktuur ja sisu võib erinevate teoreetikute arvamuse kohaselt varieeruda, kuid eesmärgid, miks seda koostatakse on samad. Iga komponent on oluline ja väärib põhjalikku analüüsi enne detailide kirjapanemist. Plaani algusesse tuleks kirjutada lühike ja lõöv kokkuvõte.

1.3. Äriplaani kasulikkus ettevõttele

Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate erinevate teoreetikute arvamustest äriplaani kasulikkuse kohta väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele. Kasutatud on kirjanduse ülevaadet ning koostatud on kokkuvõtteid teemakohastest akadeemilistest uuringutest.

Üldiselt annab planeerimine parema tulemuse katseeksitusmeetodist ja varasematest vigadest õppimise meetodist (Ansoff, 1991, viidatud Legge, Hindle, 2004, lk 178 vahendusel). Akadeemiline kirjandus ja praktikute kogemused viitavad planeerimise tähtsusele. Fundamentaalselt on äriplaanerimise eesmärgiks minimaliseerida ebakindla tuleviku mõjusust lõppeesmärgi saavutamisel.

Kuura (2001, lk 104) kohaselt on arvukate uuringutega leidnud kinnitust, et strateegilise kavandamisega tõsiselt tegelevad ettevõtjad on edukamad kui need, kes sellega ei tegele.

Ameerika Ühendriikide 265 väikeettevõttes tehtud uuring näitas, et strateegilise planeerimisega kauem kui viis aastat tegelenud ettevõtted olid silmnähtavalt paremas majanduslikus olukorras kui need, kes planeerimisega ei tegelenud (Alas, 2001, lk 138).

Ameerika väikeettevõtetes läbiviidud uuringust tulenes, et viiskümmend protsenti küsitletutest koostasid enne äri alustamist äriplaani. Uurimuses leiti, et ettevõtted, kes koostasid äriplaani, said kergemini laenu. Lisaks võõrfinantseeringu taotlemisele kasutas suur hulk ettevõtjatest äriplaani ka töövahendina ettevõtte tegevuse organiseerimisel. (Bewayo, 2010, lk 9)

Bewayo (2010, lk 10) uuringus oli 96% vastanutest arvamusel, et äriplaani kasutamine oli nende jaoks kasulik. Peamise põhjusena toodi 65% ulatuses välja, et äriplaani on kui suunis kogu organisatsiooni tegevuse juhtimisel.

2007. aastal Ameerika Ühendriikides koostatud uuringu teemaks oli ettevõtluse alustuse eelse põhjaliku äriplaani kirjutamise seostamine ettevõtluse järgse eduga. Uuringus osales kokku 116 uut väikeettevõtet. Uuringu koostajate järeldusest selgus, et enne ettevõtte loomist põhjaliku äriplaani kirjutamine ei ole toonud märkimisväärtset edu. Siiski on

urimuse autorid arvamisel, et enne alustamist tuleks koostada vähemdetailne äriplaani, mida tegevuse käigus täiendatakse. (Lange *et al.*, 2007, lk 253)

2014. aastal Makedoonias koostatud uuringust selgus, et põhjused, miks äriplaani kirjutati, olid järgmised: 79% finantseerimine; 9% *SWOT* analüüsi koostamine; 6% turustusplaani tegemine; 3% finantsplaanide koostamine ning 3% muud tegevused. Antud tulemus näitab, et äriplaani kogu kasulikkust ettevõttele kasutatakse siiski vähesel määral. Peamiseks põhjuseks on uuringu koostajate sõnul ettevõtjate teadmatus kõikide kasutegurite kohta. 94% nendest, kes äriplaani kasutasid, olid arvamisel, et see oli nende jaoks kasulik. Positiivne tulemus äriplaani kasulikkuse kohta näitab, et äriplaani on arvestatav töövahend ettevõtete jaoks, kes teavad selle kasutegureid. (Petkovski, Angelova, 2014, lk 38-40)

On palju põhjuseid, miks enamik alustavaid ettevõtjaid äriplaani ei kirjuta. Üheks tavaliseks põhjuseks on mõtlemisviis, mis käsitleb äriplaani kui vaid finantseeringu taotlemiseks vajalikku vahendit. Kaplan ja Warren (2007, viidatud Bewayo 2010 vahendusel) on arvamisel, et kui kasutatakse vaid omafinantseeringut ei ole ka äriplaani kirjutamine vajalik. Zimmerer ja Scarborough (1996, viidatud Bewayo, 2010, vahendusel) ning Ford, Bornstein ja Pruitt (2007, viidatud Bewayo, 2010, vahendusel) väidavad, et äriplaan kirjutatakse peamiselt siiski juhendite andmiseks ärijuhtimisel ja välisfinantseeringu taotlemine on teisel kohal. Nagu eelnevast selgub, on uuringud viinud paljude vastandlike arvamusteni.

Teine peamine põhjus, miks äriplaan ei kirjutata, on David Bangsi (1993, viidatud Bewayo, 2010, vahendusel) meelest see, et inimesed tahavad pigem tegutseda, kui nende tegevuste üle mõelda või veelvähem neist kirjutada. Wally Amos (1999, viidatud Bewayo, 2010, vahendusel) on arvamisel, et kirjaliku äriplaani koostamine võtab liiga palju aega ning vajab suurt vilumust. Lisaks sellele võib äriplaani koostamise tulemus olla negatiivne, mis võib ettevõtjaks saada soovival isikul takistada teda selleks reaalselt saamast. Samuti on Wally Amos arvamisel, et paljud ettevõtjad mõtlevad äriplaaniga seotud küsimusi enda peas, kuid nad ei pane neid lihtsalt kirja.

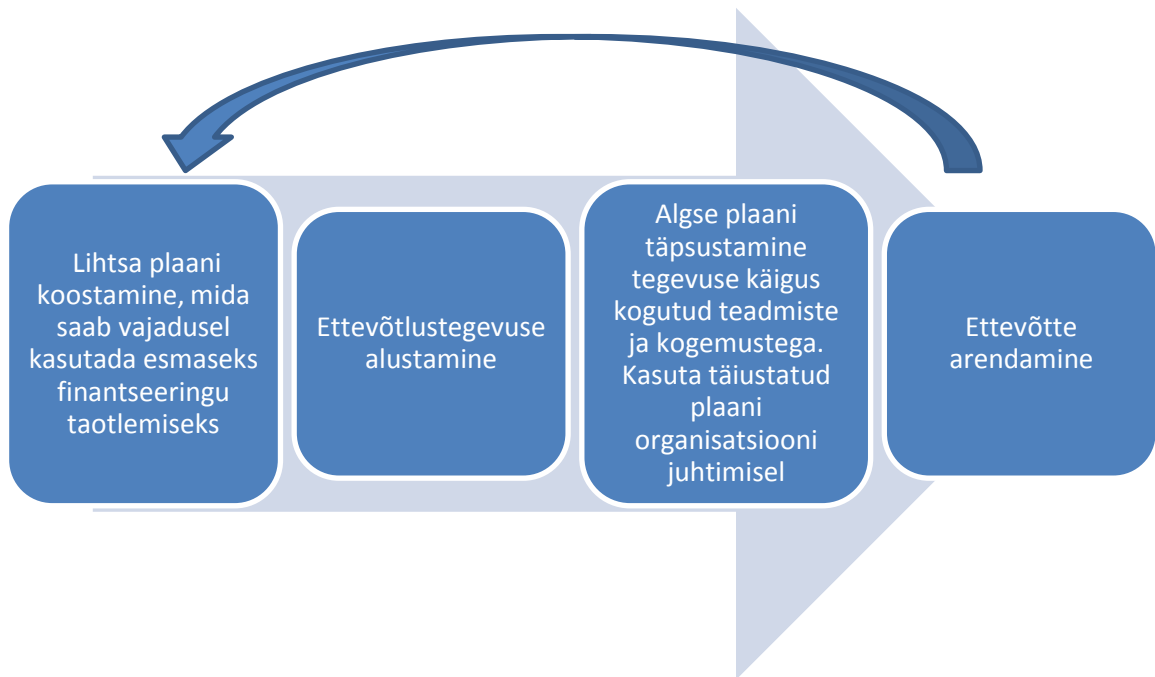
Kuura (2001, lk 104) kohaselt on uuringutest selgunud, et osa ettevõtjaid ei mõista strateegilise kavandamise olulisust nende hõivatuse pärast igapäevaste probleemide tõttu. Lisaks sellele napib ettevõtjatel vajalikke teadmisi ja oskusi ning raha konsultantide palkamiseks. Samuti kardetakse äriplaaniga avaldada infot ettevõtte kohta kõrvalistele isikutele. (Bewayo lk 9) Kõige suuremate põhjustena, miks äriplaani ei koostatud, toodi välja võõrfinantseeringu mittevajamine ja kõrgete ettevõtlusalaste teadmiste omamine.

Samuti selgus Makedoonia väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes läbiviidud uuringust, et ligikaudu 75% uuringus osalenud ettevõtjatest ei ole äriplaani kunagi kasutanud. 61% ettevõtjatest, kes ei olnud äriplaani, kui töövahendit kasutanud, ei teadnud, kuidas seda kasutada. 24% vastanutest olid arvamusel, et sellist ettevõtte juhtimise tööriista ei ole vaja üldse kasutada. Vastanutest 64% olid arvamusel, et nad teavad äriplaani kasulikkuse tegureid (Petkovski, Angelova, 2014, lk 34-37). Bewayo (2010, lk 18) uuringus võis äriplaani mittekirjutamise põhjused jagada kolme erinevasse kategooriasse: vajaduse puudumine, plaani koostamise tülikus ning teadmatus äriplaani olemusest ja oskamatus seda kirjutada.

2008. aasta Inc. 500 (maailma kiiremini arenevad ettevõtted) läbiviidud uuringust selgust, et vaid 40% neist omas äriplaani. Ettevõtted ei sure mitte kehva äriplaani tõttu vaid Dun & Bradstreet uuringu järgi on 46% ettevõtete põhja minemise põhjuseks siiski ebakompetentsus. (Lugu, 2010, lk 2)

Kuna mitmetest uuringutest selgus, et paljud ettevõtjad põhjendavad äriplaani mittekirjutamist ajapuudusega, toob autor joonisel üks välja äriplaani kirjutamise mudeli, mis on (Baron, Shane, 2008, lk 206) kohaselt kasutusel paljudel edukatel ettevõtjatel.

Sellise lähenemise eeliseks on see, et ettevõtja saab ettevõtlustegevusega varakult peale hakata ja kogu äriplaani planeerimine ei tundu liiga suuremahulisena. Sellesttulenevalt on hiljem suurema finantseeringu taotlemisel investoritel või laenuandjatel näha, millised on ettevõtte varasemad tulemused eesmärkide saavutamisel.



Joonis 1. Äriplaani kirjutamise mudel (Baron, Shane, 2008, lk 206)

Akadeemiline kirjandus ja praktikute kogemused viitavad planeerimise tähtsusele. Planeerimine annab ettevõttele parema tulemuse kui katseeksitusmeetod. Mitmete uuringute kokkuvõttena võib väljatuua, et umbes veerand erinevates uuringutes osalenutest on kasutanud strateegilise juhtimise vahendina äriplaani. Nendest enamus on arvamusel, et äriplaani andis lisaväärtust. Äriplaanide peamiseks kasutuselevõtu põhjuseks võib lugeda võõrfinantseeringu taotlemist, kuid vähesel määral on see kasutusel ka näiteks turunduse, tegevuskavade ja riskide hindamise eesmärgil. Peamiste põhjustena, miks äriplaani ei

kasutatu, on väljatoodud ajapuudus, oskamatus seda koostada ja kirjutada, kasutegurite mitteteadmine ning plaani paberile kirjutamise vajaduse puudumine.

1.4. Spordiorganisatsiooni olemus ja juhtimine

Võttes aluseks spordiseaduse (Spordiseadus, 2005), toob autor loeteluna § 4 kohaselt välja spordiorganisatsiooni mõiste selgituse:

- spordiklubid (eraõiguslik juriidiline isik, mille põhitegevus on spordi arendamine);
- maakonna spordiliidud (maakonnas tegutsevate spordiklubide ühendus, kes rahvusliku olümpiakomitee liikmena esindab maakonna sporti ja kellel on ainuõigus korraldada maakonna meistrivõistlusi ja anda vastavaid tiitleid);
- spordialaliidud (spordiala harrastavate spordiklubide üleriigiline ühendus, kes spordiala rahvusvahelise spordialaliidu ning rahvusliku olümpiakomitee liikmena spordiala esindab ja kellel on ainuõigus korraldada üleriigilisi meistrivõistlusi ning anda vastavaid tiitleid);
- spordiühendused (spordi spetsiifilises valdkonnas (harrastussport, tervisesport, koolisport, üliõpilassport, puudega inimeste sport, töökohasport, veteranisport jm) või piirkondlikul põhimõttel tegutsevate spordiklubide või füüsiliste isikute ühendus);
- rahvuslik olümpiakomitee (maakonna spordiliite, spordialaliite, spordiühendusi ja olümpiahartas sätestatud tingimustel füüsilisi isikuid ühendav organisatsioon, kes korraldab ühistegevust ja arendab ning kaitseb spordi- ja olümpialiikumist Eestis).

Nagu eelpool olevast loetelust näha, võib spordiklubi olla eraõiguslik juriidiline isik, mis võimaldab tema eksisteerimist ka äriühinguna ehk ettevõttena. Organisatsiooni määratlemine spordiseaduse mõttes spordiklubina sõltub ikkagi põhitegevusest, milleks peaks seaduse järgi olema spordi arendamine. Seega võivad spordiorganisatsioonid olla nii mittetulunduslikud ühendused kui ka äriliste eesmärkidega ettevõtted.

On mitmeid viise, kuidas mittetulunduslikku spordiorganisatsiooni tõlgendada. Paljude teoreetikute keskseks arvamuseks spordiorganisatsioonide määratlemisel on, et neid ei ole

võimalik adekvaatselt kirjeldada, mõista ja selgitada, kasutades vaid ühte lähenemist. (Slack, Parent, 2006, lk 12)

Sport hõlmab endas palju enam kui lihtsalt traditsioonilisi meeskonnamänge ja võistlusi. Sport tähendab igasugust füüsilist tegevust, milles osaletakse järjekindlalt või hooti ning mille eesmärgiks on füüsilise vormi näitamine või parandamine sealhulgas vaimse heaolu saavutamine, luues sellega inimestevahelisi suhteid või uute tulemuste saavutamist kõikvõimalikel võistlustasanditel. Eelneva seletuse on heakskiitnud ka erinevad Euroopa maade poliitikakujundajad. (Downward *et al.*, 2009, lk 36)

Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK, 2008) järgi on sporditegevus majandustegevus. Sõna sport kajastub järgnevates EMTAK 2008 koodides:

- jagu C p 3230 (sporditarvete tootmine);
- jagu G p 47641 (sporditarvete jaemüük spets kauplustes);
- jagu N p 7721 (sporditarvete üürimine ja kasutusrent);
- jagu P p 8551 (spordi- ja vabajakoolitus);
- jagu R p 931 (spordirajatiste käitus; spordiklubide ja -võistkondade ning individuaalsportlaste tegevus (spordiüritustel/võistlustel osalemine); võidusõiduhobuste, -autode jne omanikud (võidusõitudel osalemine); sporditreenerite tegevus; staadionite ja spordiareenide haldajad (käitajad); spordiürituste organiseerimine, korraldamine, edendamine jne.

Algne arusaam spordist on muutunud. Varajane kaasaegne sport kujutas endast alternatiivi tööle ja kaubandusele, mida kontrolliti rangete seadustega. Selle kujundajateks olid haritud härrasmehed. Osalejate kohustus oli jälgida neid rangelt määratletud reegleid ja seadusi, petturid eemaldati igaveseks. Praeguse olukorra reaalsus seisneb selles, et sport on levinud, oma suuruselt mitmekordistunud ja muutunud tundmatuseni. Nagu teisedki olemasolevad kultuurid, on sport pidevas muutumises, samuti muutub selle definitsioon. Ainsate selgete iseärasustena on võimalik välja tuua võistlustahe, teiste ees võidu saavutamine, emotsionaalsete tunnete tekkimine nii võitmisel kui ka kaotamisel ja tunne kuuluda gruppi

(Smith, Westerbeek, 2004, lk 76). Sellest tulenevalt on pidevas muutumises ka organisatsioonid, mis osalevad spordi loomises ja juhtimises. Spordiorganisatsioonide juhid on aastakümneid väitnud, et nende juhitud spordiorganisatsioonid on teistest äriühingutest ja tulu mittetaotletavatest organisatsioonidest erinevad. Näitena võib välja tuua, et Ameerika Ühendriikides asuvaid professionaalsel tasemel tegutsevaid pesapalli frantsiise käsitletakse kui erandeid arvestades riigis kehtivaid konkurentsivastaseid õigusakte. Professionaalsetele pesapalli meeskondadele on antud õigus tegutseda monopolina. Samas on seal tavalistel ärilistel organisatsioonidel monopolistlik käitumine keelustatud. Põhjuseks on välja toodud arvamus, et sport ei ole äri nagu iga teine. Samuti on võimalik tuua mitmeid näiteid nii Euroopast kui ka Austraalias, kus spordiorganisatsioonid on mitmel korral suutnud üle elada pankroti, mis iga teise mittetulundusliku organisatsiooni tegevuse oleks lõpetanud. Sellistel juhtudel tehti kindlaks, et jalgpalliklubid on väga oluline osa kultuurilisest ja sotsiaalsest koostisest riigis. Selle tulemusena oldi nõus kasutama väga erinevaid allikaid, et neid organisatsioone elus hoida. Viimasel ajal on täheldatud, et kui sellised spordiklubid on börsil noteeritud, siis majanduslikud muutused neid organisatsioone nii palju ei mõjuta, kui tavalisi organisatsioone. Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et tihti juhitakse spordiorganisatsioone sama palju emotsionaalsel tasemel ja aktiivsusel, kui neid juhitakse ärilistel põhimõtetel. (Westerbeek, 2004, lk 123)

Daft (2004) ja Robbins (1990) viidatud Slack, Parent (2006, lk 5) alusel on spordiorganisatsiooni definitsioon järgmine: Spordiorganisatsioon on sotsiaalne üksus spordi tegevusvaldkonnas, mis on eesmärgile suunatud.

Järgnevalt tegi autor kokkuvõtte Nowy, Wicker, Feiler ja Breuer uuringust, mille sisuks on äriliste ja mittetulunduslike spordiorganisatsioonide omavahline võrdlus võttes arvesse nende saavutusi. Uurimusküsimus oli järgmine: Kas tulunduslikel ja mittetulunduslikel spordiorganisatsioonidel on märkimisväärsed erinevusi organisatsioonilistel tulemustel? Ühtki ühiselt kokkulepitut kontseptsiooni ei ole kirjandusest võimalik leida mõõtmaks organisatsiooni suutlikkust (Rojas, 2000, viidatud Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel), sest suutlikkust võib tõlgendada erinevalt arvestades, millised edutegureid konkreetses

organisatsioonis enim hinnatakse. (Winand *et al.*, 2014, viidatud Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel)

Üldiselt öeldes on tulemuslikkuse näitajateks tõhusus, mis tuleneb kasutusel olevatest ressurssidest ja sellega saavutatud väljundist (Madella, Bayle, & Tome, 2005, viidatud Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel) ja mõjus, mida nimetatakse tootlikkuseks mingi eesmärgi saavutamisel (Bayle & Madella, 2002, Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel). Samuti on kokkulepitud, et organisatsiooni tulemuslikkuse mudeli hindamisel on vaja nii ärilist kui ka mittetulunduslikku lähenemist (Herman & Renz, 1999; Winand *et al.*, 2010, Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel). Tüüpiliselt kasutatakse finantsnäitajate analüüsi majandusliku tõhususe hindamisel (Brooks, 2006, Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel) ja mittetulunduslike näitajate hindamist mõjususe hindamisel. (Herman & Renz, 1999, Nowy *et al.*, 2015, lk 157 vahendusel)

Tulemused näitasid, et tulunduslikud ettevõtted edestasid mittetulunduslikke spordiorganisatsioone finantsiliste tulemuste poolest, samal ajal mittetulundused ületavad omalpoolt parema hinnakujundusega. Äriettevõtted suunavad rohkem tähelepanu tegutsemise kvaliteeti, töötajate kvalifikatsiooni ja pikaajalistesse strateegiatesse. Mingeid erilisi erinevusi ei täheldatud tootekujunduses. Tähelepanu väärib see, et äriettevõtted kipuvad keskenduma klientidele, kes on traditsiooniliselt olnud mittetulunduste sihiks. Tulemused näitavad, et organisatsioonide erinevus ei tulene alati ainult õiguslikust vormist, erinevuste tekitajaks võib olla ka organisatsiooni suurus ja teised ressursid.

Tulemused viitavad sellele, et mittetulunduslikud spordiorganisatsioonid ei oma alati väiksemat võimekust, kui äriettevõtted, võttes arvesse erinevaid muutujaid. Furubotn ja Richter (2005) viidatud Nowy *et al.* (2015, lk 171) arvates peavad organisatsioonid olema suhteliselt tõhusad, et säilitada koht ühiskonnas kuni klientide ja liikmete soovid on rahuldatud. See uuring toetab nende arvamust.

Lisaks näitab uuring erinevates riikides, et mittetulundused kogevad üha enam suurenevat konkurentsi äriettevõtete poolt olenemata tegevusalast, mida mingi spordiala hõlmab (Breuer & Feiler, 2013; Sport and Recreation Alliance, 2013, viidatud Nowy *et al.*, 2015, lk

171 vahendusel). Uuringu tulemuste põhjal toodi välja mõned soovitusel spordiorganisatsioonide juhtidele. Mittetulundustele soovitatakse enesele teavitada, et äriettevõtted on jõudsalt sisenenud nende tegevusvaldkonda ja konkurents muutub üha tihedamaks. Äriettevõtted on sisenenud sotsiaalteenuste programmidesse ja kliendisegmenti laiendanud traditsiooniliselt ainult mittetulundustega seotud olevate klientidega. Arvestades nende ärilisi eesmärke, on vähetõenäoline, et äriühingud ei püüa seda kliendisegmenti nende heaolu parandamiseks vaid ainult kasu teenimiseks. Seega on mittetulundustel soovitatav nende klientide eest rohkem võidelda. Samuti võiksid mittetulundused kaaluda konkurentidele suuremal määral surve osutamist. Seetõttu on oluline pikemaajaliste strateegiate väljaarendamine. Arvestades äriühinguid puudutavaid seisukohti, peaksid ettevõtete juhid arvestama faktiga, et nende hinnad on märkimisväärselt kõrgemad, kui mittetulunduste omad ja sellesttulenevalt omavad nad riski klientide kaotamisega mittetulundustele. Seega võiksid nad ümbermõelda hinnakujunduse ja üritada suurendada tulusid muudelt valdkondadelt, jäämaks sealjuures konkurentsivõimeliseks. Äriettevõtted peaksid samuti läbimõtleva oma toote/teenuse mitmekesisuse, arvestades seda, et nende kliendibaas on oluliselt väiksem kui mittetulunduste oma. (Nowy *et al.*, 2015, lk 172)

Igal spordiorganisatsioonil on erinev liikmeskond, erinevad spordi- ja tegevusalad, oma eeldused ja võimalused. On vale väita, et kõiki ühendusi on võimalik organiseerida, juhtida või majandada ühtmoodi. Samuti ei saa väita, et mittetulunduslikku spordiorganisatsiooni peab majandama nagu ettevõtet. Igal mittetulunduslikul organisatsioonil on olemas võimalus töötada niimoodi, nagu liikmed soovivad. Loomulikult peavad kõik, kes ühenduse liikmeskonda kuuluvad, võtma arvesse oma spordiorganisatsiooni sisemisi eeldusi ja väliskeskkonna tingimusi. (Noormets, lk 1)

Siinkohal on autor nõus, et spordiorganisatsiooni ei saa juhtida nagu traditsioonilist kasumit taotlevat ettevõtet. See ei välista aga seda, et mittetulunduslikku spordiorganisatsiooni ei võiks juhtida kasutades ärilise organisatsiooni jaoks olulisi tööriistu, milleks on antud töö puhul äriplaan.

Spordiorganisatsioonid seisavad aina kasvava konkurentsi ees ning suureneb surve olemasolevast ressursist viimase väljapigistamiseks ja osanike kasvavate ootuste täitmiseks. Sellises keskkonnas aitab selgelt paika pandud strateegia langetada organisatsiooni jaoks olulisi otsusiseid, mis toovad kaasa sotsiaalsete ja majanduslike väärtuste suurenemise. Spordiorganisatsiooni võib vaadelda kui avatud süsteemi, mis peab toimima koos konkurentsivõimelise keskkonnaga, olles samal ajal sellest ise sõltuv.(Chelladurai 2005 viidatud Yeh *et al.*, 2011, lk 1 vahendusel). Sealjuures tuleb konkureerida nii spordi kui ka spordiga mitteseotud organisatsioonidega. Strateegia on mehhanism, mida kasutatakse vastastikkuse koostoime loomiseks konkurentsitihedas keskkonnas, et saavutada organisatsiooni eesmärgid.

Mis võiks olla spordi tulemuslikkuse näitaja, mõõtmaks edukust või ebaedu spordiorganisatsioonides? Finantsvõimekuse aspektist vaadatuna ei erine sport muust äritegevusest, kuid see ei ole kõige olulisem spordiorganisatsiooni edu hindamisel. Arvestades spordivõistluste tulemuste etteteadmatust ja organisatsioonide vahelist tihedat konkurentsi, on sport tavaettevõtlusest erinev. Tuleb märkida, et ilmselt kõik organisatsioonid, mis tegutsevad spordi valdkonnas, sealhulgas sporditarvete ja –rõivaste tootjad ning müüjad, on otseselt mõjutatud võistluste tulemustest. Enamike nende organisatsioonide tulemuslikkuse mõõtmise näitajaks on edu väljakul/võistlustel. (Smith, Westerbeek, 2004, lk 123)

Edukust ei peaks mõõtma mitte üksi sportlike tulemuste põhjal. Edukas võib olla ka arvestades teiste isiklike soovidega, samuti kasutades kõigi ühist võimet töötada ühiste eesmärkide nimel. Igal organisatsioonil on oma eesmärgid ja oma moodused, kuidas püstitatud ülesandeid lahendada. (Noormets, lk 1)

Nagu soovituslikes äriplaani peatükkides mainitud, vajab iga organisatsioon tegutsemiseks raha, nii ka spordiorganisatsioon. Traditsioonilistel mittetulunduslikel spordiorganisatsioonidel on viis peamist sissetuleku allikat, milleks on järgnev (Abiks spordiklubidele..., 2007, lk 12):

- liikmemaksud ja sisseastumismaksud;
- tulud erinevate ürituste läbiviimisest;
- oma organisatsiooni toodete müük (näit.: võistlused, üritused, plakatid, meened, vahendite rent jne);
- toetused, s.h. kohalikult omavalitsuselt või riigilt;
- sponsorlus;
- annetused.

On olemas võimalus, et sissetuleku allikad mõjutavad organisatsiooni iseseisvust. Seega ei tohiks organisatsioonid võtta läbimõtlematult ja hooletult raha nendelt, kes võiksid mõjutada organisatsiooni erapooletust, iseseisvust või otsuste vabadust. (Abiks spordiklubidele..., 2007, lk 12)

Organisatsioonile raha hankimise viise on mitmesuguseid. Millist meetodit või meetodeid kasutada, sõltub suures osas sellest, milliseid arvestatavaid potentsiaalseid rahastajaid on – fondid, heategevusorganisatsioonid, kohalikud omavalitsused, riiklikud asutused, üksikisikud või sponsorfirmad (annetajad), kes võivad anda organisatsioonile raha. (Abiks spordiklubidele..., 2007, lk 12)

Seejuures on vaja arvestada klubi võimalusi ja oskusi, mis raha hankimise tegevuseks vajalikud. Raha hankimine on hädapärane vajadus, kuid mitte eesmärk isenesest. Oluline komponent raha hankimisel on selgitada võimalikule toetajale, miks antud subjekt on tähtis ning omada organisatsioonis inimesi, kes on nõus seda tööd tegema. Raha hankimine peaks olema võimalik peaaegu igal tasandil, sõltudes ideedest, inimjõust ning majandustaseme nõudmistest. Kui alustada seda protsessi, tuleb alati rõhutada oma tegevust ja peab olema teadlik nende tegevuste piirjoontest, mis on raha hankimiseks vajalikud. (Abiks spordiklubidele..., 2007, lk 12)

Oluline on meeles pidada, et sissetuleku allikad ei tohiks mõjutada organisatsiooni iseseisvust. Seega tuleks hoolikalt läbi mõelda, kellelt raha vastu võetakse. Oluline on osata selgitada, miks raha vajatakse ja kuidas seda kulutatakse.

Järgnevalt tuuakse välja edukuseks olulised töösammud ja abivahendid, mis on vajalikud spordiorganisatsiooni juhtimisel.

Tabel 1. Töösammud ja abivahendid edu saavutamiseks (Noormets, lk 11)

Töösamm	Abivahendid	Resultaat
Momendi analüüs	Aastaruanne, arvete plaan raamatupidamine, bilanss liikmete nimekiri protokollid, statistika	Kõikide tähtsate faktide kirjeldus, mis aitavad luua ühendusest selget pilti
Eesmärgi formuleerimine	Momendi analüüsi resultaat, "liikmete soovid"	Nimekiri liikmete soovitud eesmärkidest
Tegevuse planeerimine	eesmärkide nimekiri	Aastaplaan, kuuplaanid
Majanduslik planeerimine	Aasta-, kuu- ja detailplaanid, arvete plaan, aastaruanne, otsused toetuste kohta	Tulemuslik eelarve, likviidsuseelarve
Järk-järguline järgimine	Tegevusplaanid, likviidsuseelarve, tegelikud tulemused	Tegevuse ja majanduse ümberrhindamine
Bilanss ja hinnangud	Arvete plaan, raamatupidamine	Alused järgmise aasta eel- arveks

Nagu eelnevast tabelist näha, aitab resultaadi saavutamisele kaasa planeerimine ja tehtud plaanide pidev monitoorimine. Autor on samuti arvamusel, et detailsed plaanid aitavad saavutada soovitud. Lisaks eelarvelistele ja tegevusplaanidele võiks spordiorganisatsioon koostada äriplaani, milles on välja toodud ka majanduslikud tegevused ning viis, kuidas neid efektiivselt juhtida.

Spordi kui sotsiaalse ettevõtlusega tegelemise otsus ei pruugi alati tähendada mittetulundusühingu või sihtasutuse loomise vajadust. Ka äriühing võib tegeleda sotsiaalse

ettevõtlusega. Seejuures võivad äriühingu osanikuks olla ka MTÜ-d või SA-d, kui see on nende põhikirjaliste eesmärkidega kooskõlas. (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 4)

Organisatsiooni vormi valik on sotsiaalsele ettevõtjale esmane valik (vt lisa kolm). Eelkõige juhul kui organisatsiooni sotsiaalne eesmärk ei ole primaarne, sotsiaalne eesmärk on äriliste eesmärkidega tihedalt läbi põimunud ning kui osa antud panusest ja teenitud kasumist soovitakse siiski ettevõttest välja võtta. (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 4)

Samuti on äriühingu asutamine üheks võimaluseks MTÜ või SA jaoks, kes soovib tegeleda oma põhikirjaliste eesmärkidega seotud ettevõtlusega või leiab, et konkreetne kavandatud ettevõtlus on MTÜ või SA vormis ebamõistlikult komplitseeritud. Eelnev võimalus võib MTÜ-de ja SA-de jaoks olla sageli sobivaim vorm ettevõtlusega tegelemiseks. MTÜ või SA osalusega äriühing võib jaotada kasumit ja maksta osanikuks olevale MTÜ-le või SA-le dividende. Kuigi MTÜ või SA osalusega äriühingul ei ole seaduse tasandil mistahes piiranguid võrreldes n.ö tavalise äriühinguga, saab selliseid piiranguid küll ise seada põhikirja või osanike lepinguga, et rõhutada ettevõtte sotsiaalset iseloomu. Sealjuures ei saa äriühingus osaluse omandamist käsitleda MTÜ või SA põhitegevusena, kui MTÜ või SA mittetulundusliku iseloomuga muu tegevus säilib. Kui äriühing kasumit jaotab, saab MTÜ või SA kasutada seda oma põhikirjaliste eesmärkide hüvanguks ning seejuures ei saa rääkida, nagu oleks majandustegevuse kaudu tuluteenimine muutunud MTÜ või SA põhitegevuseks. Tuluteenimine on siinkohal selgelt äriühingu, mitte tema osaniku põhitegevus. (*Ibid.*, lk 4)

Lan ja Galaskiewicz (2012, lk 494-495) on arvamusel, et enamik mittetulunduslikke organisatsioonide vorme on segunenud klassikaliste ettevõtlusvormidega. Olles sarnased nii rahastusmeetoditelt kui ka juhtimiselt. Nad toovad välja kolm ülemaailmset olulisemat trendi mittetulunduse juhtimisel. Nendeks on järgmised aspektid: avaliku- ja erasektori vaheliste piiride hägustumine, Interneti roll sotsiaalsetes muutustes ning personaliseerumine. Tähelepanuväärsemaks neist peavad Lan ja Galaskiewicz erinevate sektorite vaheliste piiride hägustumist, mis omakorda aitab kaasa keerukamate probleemide lahendamisel rakendades nii era- kui ka avaliku sektori võimekust. Äriettevõtete ja

mittetulunduste omavaheline koostöö ühiste eesmärkide saavutamiseks on innovaatiline. Lisaks on tekkinud hübriid organisatsioonivormid, mis sisaldavad erinevatele sektoritele omaseid elemente. Sotsiaalne ettevõtlus on üheks selliseks näiteks.

Sport hõlmab endas kahte tüüpi tegevust: ettevõtlust ja juhtimist. Vastavalt sellele hõlmab sport endas kavmajandusseadusi, mis puudutavad ärijuhtimist ja kasumi teenimist. Sporti peetakse väga tulusaks tegevuseks ja seda käsitletakse globaalselt erinevat tüüpi ettevõtlusena. See on kontsentreeritud paremate üldiste sporditulemuste saavutamiseks, millega kaasneb organisatsioonide kasu. (Acimovic *et. al.*, 2013)

Mittetulunduslike spordiorganisatsioonide tegevust võib seletada mitme erineva majandamismudeli abil. Üheks selliseks on tulu maksimeerimise mudel. Ameerika Ühendriikides on näiteid, kus tegutsemisviiside poolest on mittetulunduslikku spordiorganisatsiooni tulunduslikust spordiettevõttest raske eristada. Selle põhjuseks on nende omavaheline üha kasvav konkurents. Kuigi tulu maksimeerimise mudel ei ole mittetulunduslike organisatsioonide puhul tundmatu nähtus, ei tohi see siiski olla nende peamine eesmärk. Lisaks eelnevale mudelile kasutatakse mittetulunduslike spordiorganisatsioonide käitumise kirjeldamisel ka järgmisi majandamismudeleid: efektiivsusmudel, toetajate rahulduse mudel, juhtimise kasulikkuse mudel, rahuldava käitumise mudel ja kasvu maksimiseerimise mudel. (Eschenfelder, Li, 2007, lk 33)

Efektiivsusmudel eeldab, et juhid soovivad maksimaliseerida väljundit etteantud eelarve piires (Thomas, Maurice 2005, viidatud Eschenfelder, Li, 2007, kaudu). Näiteks on organisatsiooni juhile etteantud eelarve, mille põhjal ta püüab pakkuda nii palju võimalikke tegevusi kui eelarve piires võimalik on.

Toetajate rahuldamise mudel eeldab, et juhid üritavad maksimaliseerida praeguste ja tulevaste toetajate rahulolu. Esitleda positiivsete saavutuste tulemust on raskem, kui suurema hulga osalejate kaasamine. Siinkohal tuleb esiletuua, et mittetulunduslike organisatsioonide soov oma toetajate rahulolu suurendamiseks paneb neid rohkem tegutsema viisidel nagu tulu taotlevad ettevõtted. Toetajad soovivad tõendeid edust,

demonstreerimaks efektiivsust. (Brooks, 2003, viidatud Eschenfelder, Li, 2007, lk 34 vahendusel)

Järgmise mudelina tuuakse esile kasvu mudel võib olla organisatsiooni eesmärgiks, sest kasumlikkust ei saa kasutada mittetulundusliku organisatsiooni edu mõõtmisel. Organisatsiooni kasvul saavutavad juhid rohkem mõjukust, austust, võimu rohkema ressursi üle ning saavad tihti rohkem toetusi (McGuigan ja Moyer, 1986, viidatud Eschenfelder, Li, 2007, lk 34 vahendusel).

Arvestades pidevat konkurentsi suurenemist mittetulundussektori suurenedes, võib efektiivsusmudelit lugeda parimaks, mis kirjeldaks mittetulundusvaldkonda. Kuigi arvestades edu mõõtmatus faktorit, on ka teised eelpool nimetatud mudelid kasulikud.

Eelnevad väljatoodud juhtimise mudelid loodi kirjeldamiseks nii kasumit taotlevate kui ka mittekasumlike organisatsioonide tegevuse kirjeldamiseks mitmetes eri tegevusvaldkondades. Üks mudel on aga unikaalne vaid spordi segmendile: selleks on võitmise maksimaliseerimine. Vastavalt sellele mudelile, on eesmärgiks spordiorganisatsiooniline kuuluva võistkonna võitude maksimaliseerimine erinevatel võistlustel. See mudel ei eelda kasumit ja teised eelpool nimetatud eesmärgid on vähemtähtsad. Kasum ja teised faktorid on sel puhul piiranguks võidu saavutamisele. (Eschenfelder, Li, 2007, lk 35)

Kui tulemusele orienteeritud taktika on laialdaselt tunnustatud, siis ärimusliku edu saavutamist tuleks organisatsioonides veel juurutada. Spordi tulemused peaksid looma majanduslikku tulemuslikkust, mis omakorda võimaldab tulemuste arnengusse jätkusuutlikku pidevat investeerimist. (Kozma, Onodi, 2014, lk 17)

Kozma ja Onodi (2014, lk 36) sõnul on spordiorganisatsioonidel üha suurenev vajadus efektiivse juhtimise üle, sest üha kasvavas konkurentsikeskkonnas on oluline saavutada jätkusuutlik finantspositsioon. (Tabba *et al.*, 2013, lk 657) arvates tagab mittetulunduste jätkusuutlikkuse nende koostöö ja äriettevõtetega.

Kaasaegsed spordiorganisatsioonid on oma olemuselt muutunud. Seda on võimaldanud muutunud seadusandlus, tihe konkurentsikeskkond ja sporti jälgivate inimeste hulk. Organisatsiooni rajamisel tuleb selle asutajal otsustada, milline organisatsioonitüüp ja sellega kaasnevalt õiguslik vorm tema loodavale ühendusele või ettevõttele kõige sobilikum on. Pärast õigusliku vormi valikut tuleks sõnastada mission, vision ja eesmärgid, mille järgi koostatakse organisatsiooni struktuur ja strateegia.

2. ÄRIPLAANI KASUTAMINE EESTI SPORDIORGANISATSIOONIDES

2.1. Ankeetküsitluse tulemused Lõuna-Eesti spordiorganisatsioonide kohta

Lõputöö raames koostati ankeetküsitlus, mis tugines osaliselt Petkovski ja Angelova (2014) uuringule. Vastavalt (Yin, 2003 viidatud Slack, Parent, 2006, lk 21 alusel) öeldule on populaarseks uurimuse kujunduseks spordiorganisatsioonide uurimisel küsitlus. See on populaarne strateegia valik, sest see vastab küsimustele kes, mida, kus, millal, kui palju jne. Sellest tulenevalt oli lõputöö koostaja ettevalmistanud struktureeritud küsimustiku (vt lisa üks). Jones *et al.* (2013) kohaselt ei ole kvalitatiivsel uurimisel hüpoteesi. Käesoleva küsimustiku eesmärgiks oli uurida Jõgeva, Põlva ja Tartumaa spordiorganisatsioonide juhtimistavasid ning organisatsioonide ärilisi tegevusi ja nende kajastamist aruandluses. Uuringu meetodiks oli segameetod, mis viidi läbi struktureeritud ankeetküsitlusena. Valimi moodustasid Eesti spordiregistri päringu kohaselt 59 Jõgevamaa, 43 Põlvamaa ja 253 Tartumaa spordiorganisatsiooni. Küsimustik oli anonüümne. Soovitav oli küsimustele vastamisele kaasata ka raamatupidaja.

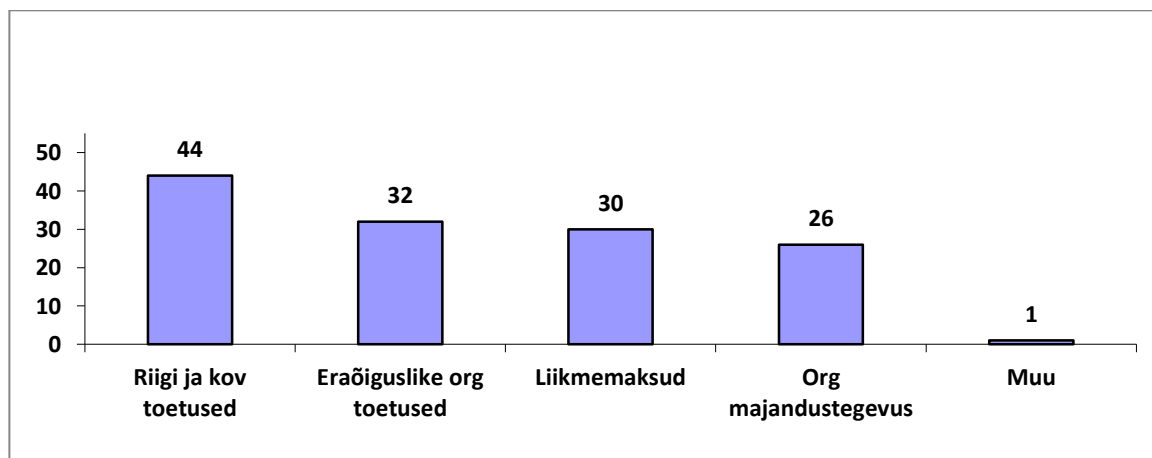
Olenevalt uuringutüübist, võib olla asjakohane uurida nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Seda nimetatakse segameetodiks (Creswell, 2003, viidatud Slack, Parent, 2006, lk 22 vahendusel). Võttes aluseks neid soovitusi viidi meilitsi läbi ankeetküsitlus. Kasutati nii avatud kvalitatiivseid kui ka suletud kvantitatiivseid küsimusi. Küsimustik saadeti spordiorganisatsioonide meilidele, mis olid välja toodud vastava organisatsiooni kontaktinfos Eesti spordiregistris. Esmalt saadeti küsimustik ainult Jõgevamaa spordiorganisatsioonidele, sest see on töö autori kodukoht. Kui neilt aga piisavat vastamisaktiivsust ei märgatud, saadeti küsimustik ka suuruselt sarnasele maakonnale Põlvamaale ning viimaks ka Tartumaa spordiorganisatsioonidele.

Küsimustikule vastas kokku 51 spordiorganisatsiooni esindajat, mis moodustab 14% kogu valimist. Antud valim võimaldab autori arvates anda hinnangu Lõuna-Eesti spordiorganisatsioonidele. Vastanute osakaal on väike tegemaks põhjalikke järeldusi. Uuring koosnes üheksast küsimusest. Kokkuvõtte tuuakse välja alljärgnevalt.

Organisatsiooni õigusliku vormina oli vastajatel võimalik valida mittetulundusühingu, sihtasutuse ja äriühingu vahel. Viiekümneühest vastanust 90% ehk 46 olid mittetulundusühingud. 8% vastajatest moodustasid äriühingud, milledest kaks olid osaühingud ja teised kaks aktiseltsid. 2% vastanutest ehk üks vastaja oli sihtasutus. Mittetulunduste osakaal oli suur, sest küsimuse valmiks olid Eesti Spordiregistris registreeritud organisatsioonid. Spordiga tegelevatel äriühingutel ei ole kohustus ennast Spordiregistris registreerida.

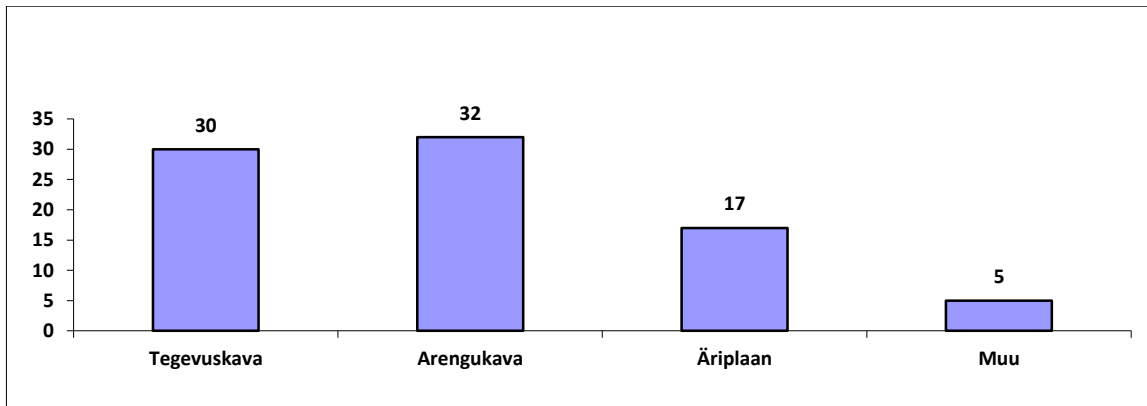
Teisena küsiti, millised on organisatsiooni tuluallikad. Valida sai kõikide valikuvõimaluste vahel, mis on nähtavad joonisel number üks.

Järgmisest küsimusest selgus, et kõige enam on organisatsioonide finantsallikaks riigi ja kohaliku omavalitsuse toetused. Suurel määral ka eraõiguslike organisatsioonide toetused ja natuke vähesemal määral liikmemaksud ja organisatsiooni majandustegevus. Peamiselt toetustest sõltuvatelt ettevõtetel oleks töö autori meelest võimalusel vaja suurendada iseseisvust. Selleks tuleks suurendada majandustegevusest saadavat tulu hulka.



Joonis 2. Organisatsiooni tuluallikad

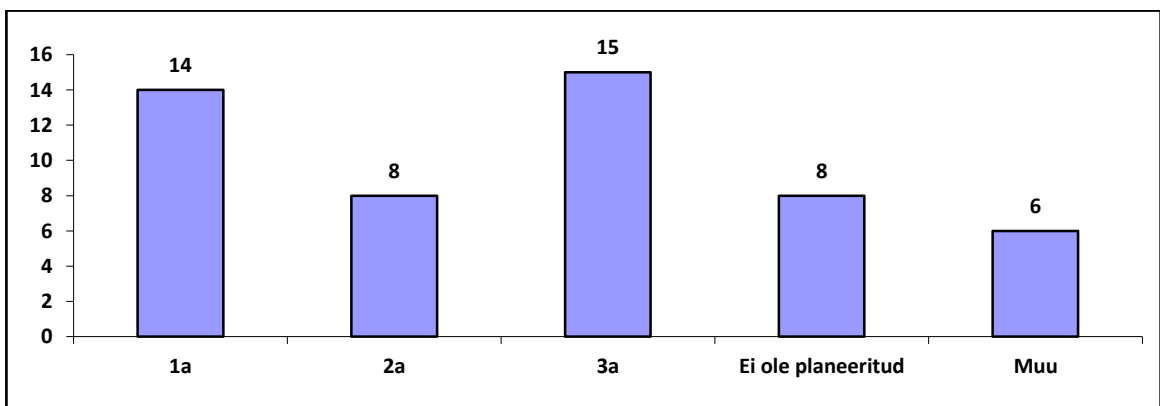
Kolmandana küsiti, millised on organisatsiooni tegevuse aluseks olevad kavad/plaanid. Võimalik oli valida mitu strateegilise juhtimise töövahendit korraga.



Joonis 3. Organisatsiooni tegevuse alus

Sellest küsimusest selgus, et 30 organisatsiooni tegevuse aluseks on tegevuskava, 32 organisatsiooni tegevuse aluseks arengukava, 17 organisatsiooni kasutab äriplaani ning ühel korral on märgitud vastusena eelarve, kalendriplaan ning samuti plaanitu tegevus. Äriplaani kasutatavate organisatsioonide osakaal on madal.

Järgnevalt küsiti, kui pikalt on spordiorganisatsioonide tegevuste planeeritud pikkus. Võimalik oli valida üks variant.



Joonis 4. Tegevuse planeerimise pikkus

Jooniselt kolm on näha, et 15 spordiorganisatsiooni planeerib tegevusi kolm aastat ette. 14 organisatsiooni tegutseb vaid aastaste planidega. Võrdselt kaheksa organisatsiooni on oma tegevusi planeerinud kahe aasta lõikes ja kaheksa ei ole teinud ühtki tulevikku suunatud plaani. Ühel korral märgiti, et organisatsiooni tegevus on planeeritud pikaajaliselt, kolmel korral, et neli aastat ja ühel korral 5 ning 5-10 aastat. Kusjuures organisatsioonid, kes on oma tegevuse planeerinud pikaajaliselt ei kasuta äriplaane.

Järgnevalt uuriti, millised on spordiorganisatsioonide majanduslikud tegevused. Küsimus oli täielikult avatud. Peamised spordiorganisatsioonide majandustegevused on põhivara rent, spordiürituste (ka võistluste) korraldamine ning treeningute ja koolituste läbiviimine. Lisaks on mainitud sporditarvete ja teenuste müüki nagu näiteks toitlustamine, massaaž ja toitumiskavade müük. Majanduslik tegevus puudub 20-l vastanuist, mis moodustab 40%. Põhjjustena on toodud välja näiteks asjaolud, et tegemist on MTÜ-ga või näiteks see, et organisatsioon tegeutseb heategevusorganisatsioonina, kus ei küsita trennitasusid. Lisaks on ühe organisatsiooni esindaja toonud välja, et organisatsiooni suurus on majandusliku tegevuse jaoks liiga väike.

Kuuendana küsiti, kas organisatsiooni tulunduslikud tegevused on kavandatud või planeeritud. Üle poolte vastajatest ei ole majanduslikke tegevusi planeerinud. Viisteist vastajat kasutab planeerimiseks äriplaani. Ülejäänud vastajatest on kasutanud eelarvet, tegevuskava ja arengukava.

Järgnevalt küsiti, et kui majandustegevused ei ole planeeritud, kas oleks mõistlik neid paremini planeerida (küsimusele vastamine ei olnud vajalik, kui tulunduslikud tegevused olid planeeritud). Vastamata jätnute hulk oli 28. Üheksa vastaja arvates ei ole planeerimine vajalik. Ühe näitena võiks välja tuua järgmise arvamuse: “Oleme seisukohal, et kõike ei saa äriks muuta. Kui sport ja kultuur äriks muuta, siis pole see enam meie kultuur ega meie inimeste identiteedi väljendus”. 14 organisatsiooni esindaja meelest võiks majandustegevusi senisest paremini planeerida.

Seejärel küsiti, kuidas kajastatakse majandustegevusest saadud tulu majandusaasta aruandes (tulemi ja rahavoogude aruandes). Majandustegevusest saadud tulusid

kajastatakse majandusaaasta aruandes erinevalt. 21 jätsid sellele küsimusele vastamata (märkides juurde majandustegevuse puudumise). Tulemiaruaandes kajastatakse tulusid järgnevate klassifikatsioonidena: Annetused ja toetused (märgiti viiel korral), liikmemaksud (kolmel korral), tulud ettevõtlusest (märgiti 15 korral). Üks põhjalik vastus oli järgnev: Tulemiaruaandes – põhitegevuse tulem, aruandeaasta tulem. Rahavoogude aruandes - põhitegevuse tulem. Tulu ettevõtlusest kajastatakse tulude kulude aruandes netosummana, kus ettevõtlusega seotud otsekulud on vastavast tulust maha arvatud. Teenuste ja maksete vahendamisel (ühisüritused, võistlustasud, starditasud) ei kajasta makstud summasid kuluna ega saadud summasid tuluna, need kajastatakse vastavalt nõude ja kohustusena. Tulude ja kulude aruandes kajastatakse tekkinud netotulu kirjel Tulu ettevõtlusest ja tegevuskulu kirjel Tegevuskulud.

Viimasele küsimusele saadi vastuseks, et 36 organisatsiooni juhi meelest on äriplaani kasutamine mõistlik. Neli vastajat olid erapooletud. Kaks organisatsiooni esindajat ei vastanud sellele küsimusele. Üheksa vastajat on arvamusel, et äriplaani vajalikkus ei ole oluline. Ühe spordiklubi esindaja arvamus antud küsimuses on järgmine: “Kui on äriplaani, siis olgu see spordiasutus OÜ või AS. Mida annab spordiklubile äriplaani? Spordiklubide tegevus ei sõltu äriplaanist, vaid eelkõige inimeste tahtest midagi teha. Kui on äriplaani, siis on ka plaanimajandus. Plaanimajandusega kaasneb ka selle täitjate motiveerimine rahaga”. Antud vastusest võib autori arvates selgelt välja lugeda vanameelse mõtteviisi, mis kahjuks ei too arenemise mõttes organisatsioonile ega Eesti spordile üldises mõttes edu. Selline vastus annab eeldust arvata, et vastaja ei ole teadlik äriplaani komponentidest ja selle võimalikest kasuteguritest organisatsioonile.

Kogu valimist vastas uuringule vaid 14% spordiorganisatsioonide esindajatest. Peamiseks põhjuseks, miks vastanuid niivõrd vähe oli, on autori arvates organisatsioonide madal aktiivsus. Spordiregistris on ka organisatsioonid, mille tegevus antud ajahetkel ei ole aktiivne. Lisaks ei ole kõik Spordiregistris kontaktandmetes olevad emailid kuigivõrd ametlikud, mis autori meelest võivad olla mittekasutusel.

Osalenute hulk võis autori arvates olla väike ka seetõttu, et juhtide seas puudub huvi antud uurimuse teema vastu. Mitmed uuringus osalenud juhid ei oskanud äriplaani mittetulundusliku organisatsiooniga seostada ja arvatakse, et äriplaani tuleb koostada vaid kasumi teenimise eesmärgil äriühingus.

Äriplaani olemuse ja võimaluste teadvustamiseks on Ettevõtluse Arenduse Sihtasutus (EAS) viinud läbi mitmeid koolitusi mittetulunduslike organisatsioonide institutsionaalse võimekuse ja professionaalsuse tõstmiseks, milles on käsitletud järgmisi peatükke: erinevad võimalused ühenduse majandamiseks (sh avalike teenuste arendamine, sotsiaalne ettevõtlus, omatulu teenimine jms) ja nende võimaluste erisused; organisatsiooni eelarve planeerimine ja juhtimine, konkreetsed näpunäited ja juhised raamatupidamise korraldamiseks; juhatuse liikme vastutus seoses eelarve juhtimisega; toote või teenuse arendamine; näiteid sotsiaalsest ettevõtlusest; äriplaani koostamine uute teenuste algamiseks organisatsioonis; turunduse ja müügitegevuse korraldamine sh turundusplaani, turundussõnumi koostamine.

Nagu eelnevast loetelust näha, oli koolituse teemadesse kaasatud ka äriplaani koostamise osa, mistõttu otsustas töö autor küsitleda EAS spetsialisti antud lõputöö teemal. Koostatud ankeetküsitlusele andis vastused Tartu ärinõudla mittetulundusühingute konsultant Kadri Pau.

Kadri Pau oli arvamisel, et olenemata mittetulundusühenduse tegutsemisvaldkonnast on organisatsioonil vajalik kavandada oma tulu teenimist ning spordiorganisatsioon ei ole selles osas erandlik.

Pau andis teada, et toodet/teenust pakkuma asudes on kahtlemata mõistlik eelnevalt koostada äriplaani ning veenduda tegevuse otstarbekuses (s.h. kulude-tulude tasakaalus või tulukuses). Äriplaani koostamise osas mittetulundustele ei ole seatud mingisuguseid õiguslikke piiranguid Eesti õigusruumis.

Järgnevalt uuriti, millised on põhilised erinevused äriühingus ja mittetulunduslikus organisatsioonis kasutatavate äriplaanide vahel. Viimasena vastas Kadri Pau, et sisulist

vahet äriühingus ja mittetulunduslikus organisatsioonis kasutatavate äriplaane vahel ei ole. Spordiorganisatsioonide puhul võidakse finantsplaanis ette näha ka avaliku sektori toetust, äriühingute puhul seda toetusvõimalust pigem ei ole.

Autori koostatud küsitlusest selgus, et pooled organisatsioonidest saavad tulu ka majandustegevusest, kuid vaid 17 kasutavad tegevuse planeerimiseks äriplaani. Paljud uuringus osalenud, kui ka Tartu ärinõuandla mittetulundusühingute spetsialisti Kadri Pau arvates on mittetulunduslike organisatsioonide tegevuse planeerimine vajalik tegevus ning äriplaan on selleks sobilik juhtimise töövahend.

2.2. Spordiorganisatsioonide liigitus Eestis

Järgnevas peatükis tuuakse välja spordiorganisatsioonide liigitus maakondade lõikes. Kasutatud on äriregistri ja spordiregistri päringuid. Organisatsioonid liigitatakse õigusliku vormi järgi, et näha hetke trendi. Päringud koostati teooria peatükis 1.4 väljatoodud EMTAK koodide järgi. Lisaks analüüsitakse selles peatükis erinevate õiguslike vormide maksukohustusi ja võimalusi.

Päringute tulemused on nähtavad lisas number kaks olevas tabelis, mis on autori koostatud. Esimese mai seisuga 2016 aasta on Eestis kokku 4769 spordiorganisatsiooni. Neist 77% moodustavad mittetulundusühingud. Osaühingute osakaaluks on 19%. Sporti arendavaid füüsilisest isikust ettevõtjaid on 3%. Sihtasutusi on kokku 44, usaldusühinguid 11, aktsiaseltsi 11 ning tulundusühistuid ja täisühinguid mõlemaid kolm. Mittetulundusühingute osakaal võib autori arvates olla suurim varem kehtinud spordiseaduse pärast, mis ei lubanud spordiorganisatsioonil olla muu kui mittetulundusühing. Samuti võib üheks põhjuseks olla tulumaksusooduse taotlemise võimalus. Järgnevalt koostatakse seadusandluse analüüs nelja trendikama õigusliku vormi kohta, et analüüsida maksukohustusi ja võimalikke soodustusi.

1996. aastal vastu võetud mittetulundusühingute seaduse (Mittetulundusühingute seadus, 1996) § 1 lg 1 kohaselt on mittetulundusühing isikute vabatahtlik ühendus, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine. Sama

paragrahvi lg 2 alusel võib mittetulundusühingu tulu kasutada üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Mittetulundusühing ei või jaotada kasumit oma liikmete vahel. Samas ei välista (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 21) kohaselt nimetatud piirangud iseenesest majandustegevust ega tulu teenimist, kui see on abistav tegevus põhieesmärgi saavutamiseks. Seega ei ole kaupade müümine või teenuste osutamine MTÜ puhul keelatud.

Mittetulundusühingu saab asutada vähemalt kaks isikut. Asutajateks võivad olla füüsilised ja juriidilised isikud, sealhulgas äriühingud või teised MTÜ-d või SA-d. MTÜ asutamiseks sõlmivad asutajad asutamislepingu. Selle lisana kinnitatakse põhikiri ning esitatakse vastava avalduse mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrile. Sissemaksed ei ole kohustuslikud, kuid põhikirjaga võib sellise kohustuse liikmetele sätestada. MTÜ tegevuse alusdokumendiks on MTÜ põhikiri, milles äriühingutega võrrelduna sisaldub nii põhikirja kui osanikelepingu regulatsioon, mistõttu puudub mõistlik vajadus MTÜ liikmete vaheliste täiendavate lepingute sõlmimiseks seoses MTÜ tegevusega.

1995. aastal vastu võetud sihtasutuste seaduse (Sihtasutuste seadus, 1995) § 1 kohaselt on sihtasutus eraõiguslik juriidiline isik, millel ei ole liikmeid ning mis on loodud vara valitsemiseks ja kasutamiseks põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Sama seaduse § 2 lg alusel võib seaduses sätestada piiranguid sihtasutuse majandustegevusele ning sama paragrahvi lg 3 kohaselt võib sihtasutus kasutada oma tulusid üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks.

Põhikirjaliste eesmärkide juures puuduvad seadusest tulenevad otsesed piirangud, mistõttu on SA vormi sisuliselt võimalik rakendada mistahes põhikirjas sätestatud eesmärkidel vara kasutamiseks ning valitsemiseks. Põhikirjalistel eesmärkidel vara valitsemiseks ning kasutamiseks tuleks lugeda ka majandustegevusega ettevõtlustulu teenimist. (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 21)

Järgnevas tabelis on näha, et erinevalt mittetulundusühingust ei ole sihtasutusel piirangut tegeleda majandustegevusega, kuid tulusid ei või kasutada muude kui üksnes põhikirjaliste

eesmärkide saavutamiseks. Mittetulundusühingul on võimalik põhikirjas määratletud eesmärki muuta, kuid sihtasutusel seda võimalik teha ei ole.

Tabel 2. Mittetulundusühingu ja sihtasutuse vaheline võrdlus (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 22)

Mittetulundusühing	Sihtasutus
Eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine	Puudub piirang tegeleda majandustegevusega
Ei või jaotada kasumit oma liikmete vahel	Ei või kasutada oma tulusid muude, kui üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks
Eesmärk määratletakse põhikirjas, põhikirjas määratletud eesmärgi muutmiseks vajalik vähemalt 9/10 MTÜ liikmete häälteenamus üldkoosolekul	Eesmärk määratletakse põhikirjas, põhikirjas sätestatud eesmärki ei ole võimalik muuta

SA erineb MTÜ-st seega eelkõige selle poolest, et SA puhul puudub MTÜ suhtes kohalduv säte, mille kohaselt ei või organisatsiooni peamiseks eesmärgiks olla majandustegevuse kaudu tulu teenimine. Selliselt puuduvad SA puhul sisulised tegevuse piirangud, mis esinevad näiteks MTÜ regulatsioonis. Seetõttu sobib SA vorm eelkõige juhul, kui asutajate sooviks on saavutada suur tegutsemisvabadus.

Käibemaksuseaduse (Käibemaksuseadus, 2003) § 16 lg 1 p 3 on maksuvaba käive teenus, mida mittetulundusühing tasuta või liikmemaksu eest osutab oma liikmetele, ning spordirajatise või spordivahendite kasutamise teenus, mida mittetulundusühing või sihtasutus osutab füüsilisele isikule.

Käibemaksuga maksustatakse kaupade ja teenuste müük ettevõtluse korras. Käibemaksukohuslasena registreerimise kohustus tekib juhul, kui ettevõtja tehingute maksustatav käive ulatub kalendriaastas üle 16 000 euro. Ettevõtluseks nimetatakse käibemaksukohustuse tähenduses iseseisvat majandustegevust, mille käigus võõrandatakse kaupa või osutatakse teenust, olenemata selle tegevuse eesmärgist või tulemustest. Seega tegeleb sotsiaalne ettevõtte käibemaksuseaduse tähenduses alati ettevõtlusega sõltumata valitud vormist (äriühing, MTÜ või SA) ning 16 000 EUR käibepiiri ületamisel tekib tal

käibemaksukohuslasena registreerimise kohustus. MTÜ-d ja SA-d kuuluvad reeglina käibemaksukohustuslaste ringi, mis tegelevad vaid osaliselt ettevõtlusega. Sellisel juhul tuleb silmas pidada, et tulude ja kulude arvestuses peab eraldama maksustatava ja mittemaksustatava tegevuse. Kui MTÜ või SA kasutab kaupa või teenust osaliselt ettevõtluses ja osaliselt ettevõtlusega mitteseotud eesmärkidel, siis peab ta eristama iga kauba ja teenuse ettevõtluses kasutatava osa ning vastavalt viima läbi sisendkäibemaksu mahaarvamise. (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 10)

Tabel 3. Õiguslike vormide maksulised erinevused (Tulumaksuseadus, 1999, Käibemaksuseadus, 2003, Sotsiaalmaksuseadus, 2000)

	Mittetulundusühing	Sihtasutus	Osaühing	Füüsilises isikust ettevõtja
Tulumaks	Ei maksa kingitustelt ja annetustelt vastavalt piirmääradele kui soodustuste nimekirjas. Samuti ei maksa saaja stipendiumilt	Ei maksa kingitustelt ja annetustelt vastavalt piirmääradele kui soodustuste nimekirjas. Samuti ei maksa saaja stipendiumilt	Jaotatud kasumilt 20/80	20%
Käibemaks	Üldine 20%. Saab maksuvabalt osutada füüsilisele isikule näiteks spordirajatiste või spordivahendite kasutamise teenust	Üldine 20%. Saab maksuvabalt osutada füüsilisele isikule näiteks spordirajatiste või spordivahendite kasutamise teenust	Üldine maksumäär 20%	Üldine maksumäär 20%
Tööjõumaksud	Sotsiaalmaks 33% Erasiku tulumaks 20% Samad teiste õiguslike vormidega	Sotsiaalmaks 33% Erasiku tulumaks 20% Samad teiste õiguslike vormidega	Sotsiaalmaks 33% Erasiku tulumaks 20% Samad teiste õiguslike vormidega	Sotsiaalmaks 33% Erasiku tulumaks 20% Samad teiste õiguslike vormidega
Vastutus	Juhatuse liige vastab solidaarselt	Juhatuse liige vastab solidaarselt	Osanik ei vastuta kohustuste eest	Kogu oma varaga

Tulumaksuseaduse (Tulumaksuseadus, 1999) § 11 lg 2 kohaselt kantakse mittetulundusühing või sihtasutus tulumaksusoodustusega nimekirja, kui ühing tegutseb avalikes huvides; tegutseb heategevuslikult, pakkudes kaupa, teenust või muud hüve peamiselt tasuta või muul tulu mittetaotleval või üldkättesaadaval viisil; ühing ei jaga oma vara või tulu ega anna rahaliselt hinnatavaid soodustusi oma asutajale, liikmele, juhtimis- või kontrollorgani liikmele (§ 9), viimase kaheteistkümne kuu jooksul ühingu annetusi teinud isikule või sellise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmele ega nimetatud isikutega seotud § 8 lõike 1 punktis 1 loetletud isikutele; ühingu lõpetamise korral antakse pärast võlausaldajate nõuete rahuldamist alles jäänud vara üle nimekirja kantud; ühingu halduskulud vastavad tema tegevuse iseloomule ja põhikirjalistele eesmärkidele; ühingu töötajale ja juhtimis- või kontrollorgani liikmele (§ 9) makstav tasu ei ületa samasuguse töö eest ettevõtluses harilikult makstavat tasu.

Sotsiaalse ettevõtlusega tegelemisel on eriti oluline teadvustada annetuste-kingituste ning ettevõtlusega mitteseotud kulude tulumaksuga maksustamise regulatsiooni, kuivõrd sotsiaalse ettevõtlusega võib sageli olemuslikult kaasneda mingi sihtrühma soodustamine – nt mingi teenuse osutamine turuhinnast soodsamalt või soodsamalt võrreldes sihtrühma mittekuuluvate isikutega. Näidetena võib tuua mitme ühingu ja/või ettevõtja tegutsemine samal üüripinnal, kusjuures üüri ja kõrvalkulude katmises kõik ruumides tegutsevad isikud ei osale. Analoogiline on olukord ka muude ressursside ühises tarbimises (nt kontoritehnika, sekretäriteenus), kui kõik tarbijad vastavate kulude katmises ei osale. Selline erinev kohtlemine võib erijuhtudel olla käsitletav kingitusena või ettevõtlusega mitteseotud kuluna ning olla selliselt tulumaksuga maksustatav, kui ettevõtja ei suuda põhistada sellise erilise kohtlemise vajalikkust ja seotust ettevõtte põhitegevusega. (Sotsiaalse ettevõtja..., 2012, lk 13)

Tulumaksuseaduse (Tulumaksuseadus, 1999) § 49 kohaselt ei maksustata tulumaksuga sama seaduse § 11 lõikes 1 nimetatud nimekirja kantud või §11 lõikes 10 nimetatud isikule kalendriaasta jooksul tehtud kingitusi ja annetusi, mille summa ei ületa üht järgnevatest piirmääradest: 3% maksumaksja poolt samal kalendriaastal tehtud sotsiaalmaksuga maksustatud väljamaksete summast või 10% kalendriaasta 1. jaanuariks lõppenud

maksumaksja viimase majandusaasta kasumist, mis on arvestatud vastavalt raamatupidamist reguleerivatele õigusaktidele.

Lisaks ei maksustada tulumaksuga tulumaksusoodustusega nimekirja kantud isiku väljamakseid seoses külaliste või koostööpartnerite toitlustamise, majutamise, transpordi või meelelahutusega.

Tulumaksuga (Tulumaksuseadus, 1999) ei maksustata stipendiumi, mille maksmine on sätestatud seaduses või valla- või linnavolikogu määruises või mida makstakse riigieelarvest, mida maksab oma õpilasele või üliõpilasele Eesti Vabariigi haridusseaduses nimetatud õppeasutus või sellega samaväärne välisriigi õppeasutus, mida maksab üliõpilasele riigi või kohaliku omavalitsuse teadus- ja arendusasutus või avalik-õigusliku juriidilise isikuna või sellise isiku asutusena tegutsev teadus- ja arendusasutus seoses tema õppe- ja teadustööga. Tulumaksuga ei maksustata stipendiumi, mida maksab tulumaksuseaduse § 11 lõikes 1 sätestatud nimekirja kantud või § 11 lõikes 10 nimetatud isik, kui on täidetud järgmised tingimused: stipendiumi makstakse § 11 lõike 2 punktis 3 nimetamata isikule, stipendium määratakse avaliku konkursi korras, mille kohta on avaldatud teade üleriigilise levikuga päevalehes, kohalikus ajalehes, stipendiumi maksja veebilehel või valdkondlikku teavet sisaldaval veebilehel. Stipendium tulumaksuseaduse tähenduses on tulevikku suunatud toetus, mida makstakse teadmiste või oskuste omandamise, võimete arendamise ning loomingulise või teadusliku tegevuse soodustamiseks. Stipendiumina ei käsitata väljamakset, millega tunnustatakse või tasustatakse mingit tegevust või mille tegemisega väljamakse tegija omandab õigused teosele.

Eesti spordiregistri ja äriregistri päringute tulemusel on 01.05.2016 seisuga enim spordiorganisatsioon, mis on mittetulundusühingud. Olulisel määral 19% ulatuses on ka spordi arendamisega tegelevaid osäühinguid. Erinevate maksude seaduste analüüsil selgus, et oluline erisus mittetulunduste ja ettevõtete vahel on võimalus mittetulundusühingutel ja sihtasutustel kuuluda tulumaksusoodustuse nimekirja. Selle alusel saadakse

tulumaksuvabastust teatud määral kingitustelt, annetustelt, sponsorluselt ning stipendiumi maksetelt.

2.3. Kohandamist vajavad äriplaani peatükid ja spordiorganisatsiooni näidisstruktuur

Äri- ja mittetulundusorganisatsioonide plaanid on mitmes osas sarnased. Seetõttu oleks mittetulunduslikel eesmärkidel loodava organisatsiooni juhtidel mõistlik jälgida äriühingu plaanide koostamise põhitõdesid. On mõningaid erinevusi, aga enamasti võib peatükke lihtsalt teisiti tõlgendada, et muuta need mittetulundusliku organisatsiooni jaoks sobivamaks.

Mittetulundusliku organisatsiooni alustamisel võivad selle liikmed olla ärisse sisenemise suhtes skeptilised ja äriplaani kasutamine võib tunduda ebavajalikuna. Siiski peetakse äriplaani ka mittetulunduslikel eesmärkidel tegutseva organisatsiooni jaoks väga oluliseks, täites samu eesmärke nagu ärilise organisatsiooni puhulgi mõnigate erinevustega.

Kuura (2001, lk 112) kohaselt võivad ka mittetulunduslikud organisatsioonid toimida ettevõtjatena. Seega on autor arvamusel, et teooria osas väljatoodud äriplaani koostiosasid võib kasutada ka mittetulunduslike spordiorganisatsioonide juhtimisel.

Miks on mittetulunduslikule spordiorganisatsioonile äriplaan oluline? Äriplaan aitab seda koostaval isikul või isikutel kõik organisatsiooniga seonduva detailselt läbi mõelda. See hõlmab selget toodete või teenuste kirjeldust, personalivajadust, turundusstrateegiat ning tegevus ja finantsplaanid või viisi, kuidas kaetakse kulud annetuste ja toetustega või teenitud tuludega. Olles selle kõik läbi mõelnud, tekib asutajal selge pilt esile kerkida võivatest probleemidest ja riskidest, millele tuleb alternatiivsed lahendused leida. Selle tulemesena on võimalik neid ka maandada.

Teiseks on äriplaani olemasolu vajalik, kui plaanitakse taotleda stardikapitali. Potentsiaalsetel rahastajatel ei pruugi olla kindlat taotlusvormi ja sealjuures on äriplaani valmistamine parim viis kõikide organisatsiooni puutuvate põhiaandmete koondmiseks. Isegi kui on olemas toetustaotlused kindlate küsimuste ja vormidega, aitab äriplaan

eelnevalt välja töötada narratiivi, mida on võimalik kiirelt iga konkreetse taotluse puhul kasutada. See muudab taotlusprotsessi palju lihtsamaks.

Üheks võtme erinevuseks äriplaanide vahel on turunduse planeerimise osa. Äriühingu jaoks on kliendid need, kes toovad sisse vajaliku tulu, mis on kulude katmise ja organisatsiooni töö jätkumiseks vajalik. Mittetulundusliku organisatsiooni puhul saadakse tuli lisaks klientidele ka kolmandatelt osapooltelt (KOV toetused, erasektori annetused ja sponsorlus). Seega tuleb mittetulunduslikel eesmärkidel loodava organisatsiooni puhul turundusseksioonis kirjeldada nii otseseid kliente kui ka kolmandaid osapooli puudutavaid turundusstrateegiaid.

Teine võtmetegur erinevuste osas on “mittetulunduslik” äriplaani osa. Mittetulunduslikud finantsplaanid ei pea kajastama puhaskasumit. Kui seda aga kajastatakse, peab olema seletus, milleks jaotamata kasumit kasutatakse. Seda ei tohi välja maksta dividendidena. Kasumi teenimise eesmärgiks võib olla annetus või kapitali fondi loomine tulevasteks kulutusteks.

Probleemi püstitamisel sissejuhatuses ja töö alguses tõi autor välja probleemi aina kasvavast majandustegevuse mahust praegustes organisatsioonides. Töö autor on arvamisel, et parim lahendus oleks nende kõrvale luua osaühing, milles mittetulundusühing või sihtasutus on osanik. Seejärel saab mittetulundusühing edasi tegeleda oma põhieesmärgiga, milleks on spordi edendamine. Ning majandustegevust juhib osaühing. Äriplan võib sellisel juhul olla mõlema organisatsiooni jaoks eraldi, kuid arvestades üksteist on väga oluline selle detailsus. Arvestades mittetulundusühingute ja sihtastuste võimalust saada tulumaksusoodust, on autor arvamisel, et ka uue organisatsiooni loomisel on kasulik asutada nii mittetulundusühing kui ka osaühing. Konkreetsed õiguslikud vormid arvestades registrite analüüsi tulemusi.

Lisas number neli on autor koostanud spordiorganisatsiooni näidisstruktuuri. Arvesse on võetud antud töö teooria osas (peatükk 1.3) välja toodud mittetulundusliku spordiorganisatsiooni võimalikke majandamismudeleid ja juhtimist puudutavaid teooriaid. Samuti on struktuurnäidise koostamisel aluseks võetud Nowy et al. koostatud uurimust, mis

seisnes äriettevõtte ja mittetulundusliku spordiorganisatsiooni vahelise võimekuse mõõtmisel. Näidisstruktuuri koostisosadeks on valitud autori arvates olulisematest äriplaani komponentidest. Nagu teistel organisatsioonidel ja ettevõtetel on spordiorganisatsioonidel mitmeid erinevaid organisatsioonistruktuure. Struktuuri valik on oluline kõikide organisatsiooni osade kooskõlaliseks tegevuseks eesmärkide saavutamise nimel. Nagu eelnevalt mainitud on õigusliku vormi valimisel peamiselt kolm suunda: MTÜ/SA, äriühing (OÜ/AS) või MTÜ/SA + äriühing. Tegutseva äriühingu finantspoliitika juhtimiseks on Gillentine ja Crow (2005 lk 71) kohaselt väga oluline struktuuri valik, mis keskenduks tulu maksimeerimisele ja kohustuste piiramisele ning looks võimalusi kapitali sissevooluks organisatsiooni kasvamisel. Tuluallikateks on mittetulundusühingutel ja sihtasutustel riigi ja kohaliku omavalituse toetused, sponsorlus, annetused, liikmemaksud ning tulu teenuste/toodete rendist ja müügist. Äriühingu peamine tulu tuleb teenuste/toodete müügist, kuid on võimalik taotleda erinevaid toetusi (nt EAS starditoetus või arengutoetus). Partnerluste ringkonnas tuleb teha tihedat koostööd kohaliku omavalitsusega, kohaliku rahvaga (nende soovid, huvid), kohalike ning teiste üleriigiliste spordiorganisatsioonidega ning samuti kõikvõimalike teiste sporti edendavate ja sellesse panustavate organisatsioonidega. Arengusuunana tuleks eesmärgiks võtta kogu organisatsiooni tegevuse pikaajaline planeerimine, kasutades töövahendina äriplaani. Ühe süünisena soovib autor kasutada Eesti spordi arengustrateegiat „Eesti sport 2030“. Turunduse osas tuleks kasutada lisaks tavapärastele müügikanalitele kindlasti sotsiaalmeedia turundust, lisaks erinevad nutilahendused telefonides, kellades, prillides jne.

3. SOOVITUSED SPORDIORGANISATSIOONIDELE

Autori arvates on planeerimine vajalik ning esmatähtis. Igal organisatsioonil peaks olema äriplaan. See ei pruugi olla fikseeritud väga kindla vormi järgi, kuid lähemad ja kaugemad eesmärgid võiks igaüks olla endale seadnud. Pelgalt tegevuskavast aga autori arvates tänapäeva tihedas konkurentsikeskkonnas ei piisa. Alati ei pea niisugune plaan olema seotud tormilise arenguga ja turu hõivamisega. Kui eesmärgiks on stabiilsus, siis ka see on kindel plaan, mille elluviimiseks on vaja pingutada. Üldisema lähenemise järgi on planeerimine tuleviku kavandamine. Planeerimine on protsess, mis on ühtviisi oluline organisatsiooni igas arengufaasis. Äriplaan on planeerimisel tekkiv kirjalik dokument. Sellest lähtuvalt tuleneb strateegilise planeerimise vajadus väliskeskkonna muutustest. Mida sagedasemad ja suuremad need on, seda sagedamini ja põhjalikumalt tuleb strateegiat uuendada.

Strateegiline juhtimine on organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna mõjuritest lähtuvad pikaajalised ning laiahaardelised toimumisviisid. Strateegiliste plaanide koostamise vajadus tekib tänapäeva tihedast ja kiiresti muutuvast konkurentsikeskkonnast. Vajalik on välja selgitada kõige efektiivsemad viisid organisatsiooni visioonini püüdlmiseks. Oluline on saavutada konkurentsieelis.

Lähtudes autori koostatud uurimusest, tuginevad vastanutest oma tegevuses arengukavale 32, tegevuskavale 30 ja äriplaanile vaid 17 organisatsiooni. Äriplaani kasutajate hulk kogu vastanutest on vaid 33%. Autori arvates võiks see protsent olla märksma suurem. Töö koostaja soovitab ka mittetulunduslikel spordiorganisatsioonidel töövahendina kasutusse võtta äriplaan, milles tuua välja detailselt kogu organisatsiooni ja selle arengut puudutavad asjaolud.

Tuleb olla valmis igaks muutuseks turul, sest ellu ei jää mitte kõige tugevamad, vaid kõige paindlikumad. Äriplaani on autori meelest töövahend. Äriplaani kasutamine on ka mittetulundusliku organisatsiooni puhul lubatud. Äriplaani koostamine uue või juba olemasoleva toote/teenuse pakkumisel on äärmiselt mõistlik ja vajalik tegevus nii töö koostaja kui ka mitmete teooria osas väljatoodud äriplaani kasutamise alaste uurimuste koostajate meelest.

2014. aasta kevadel viis EAS läbi koolituse, mille teemaks oli „MTÜ majandamine: toodete- ja teenuste arendamine”. Koolituse tulemusena paranesid osalejate teadmised ja oskused ühenduse jätkusuutlikuks majandamiseks, sh: juhatuse liikme vastutusest, pikaajalisest finantsplaneerimisest, eelarve kulude ja tulude planeerimisest ning juhtimisest, uute toodete või teenuste väljaarendamisest, MTÜ poolt pakutavate avalike teenuste arendamisest ja sotsiaalsest ettevõtlusest, äriplaani koostamisest ning toote või teenuse turundamisest. Töö autor soovib kõigil antud valdkonnas tegelevatel inimestel sarnastelt koolitustelt tulevikus osa võtta.

Spordiorganisatsiooni tegevuse efektiivseks juhtimiseks tuleb teha tihedat koostööd erinevate partneritega, milleks on kohalik omavalitsus, kohalikud inimesed, kohalikud ja üleriigilised spordiorganisatsioonid ja teised sporti ning tervislikke eluviise edendavad organisatsioonid.

Spordiettevõtted pakuvad enamasti teenuseid mitte tooteid. Seetõttu mängib personal spordiettevõtete puhul erilist rolli, tootja on teenindustevõtte puhul osa tootest.

Võitjad ei ole mitte suured ja tugevad vaid need, kes suudavad muutustele paindlikult reageerida. Paindlikkus tähendab oma plaanide ja organisatsiooni väliskeskkonna pidevat monitoorimist ja vastavate muutuste korral organisatsiooni tegevuse korrigeerimist.

Paljude traditsiooniliste mittetulunduslike spordiorganisatsioonide finantseerimine ei sõltu suurel määral nendest endast. See teeb autori arvates spordi teatud määral ettearvamatuks ja juhitamatuks. Olemasolevad spordiorganisatsioonid võiks mõelda, milliste meetmetega

annaks suurendada iseseisvust. Üheks võimaluseks võiks olla oma teenuste/toodete müük ehk majandustegevuse osakaalu suurendamine läbi hästiplaneeritud äriplaani.

Kui mittetulundusliku organisatsiooni teenuste/toodete müük ehk majandustegevuse osakaal organisatsiooni tegevuses kasvab jõudsalt ja hakkab põhieesmäärke (mis ei tohi olla kasumi saamine) segama, soovitab autor MTÜ-l või SA-l luua äriühing, milles ollakse osanik. Seejuures on võimalik organisatsioonil pühenduda vaid sotsiaalsete hüvede edendamisele ja äriühing saab tegeleda majandustegevusega. Äriplaani osakaal sellises olukorras on väga oluline, sest erinevaid detaile on palju ja need peaksid olema selgelt ja kõigile arusaadavalt dokumenteeritud.

Juhtivatel töötajatel peab olema soov töötada iseseisvalt ja meelekindlalt. Nad ei tohi olla riskikartlikud. Neil peab olema oskus eesmäärke seada ja uuendusi välja pakkuda. Võtmeteguriks on detailsus, innovatiivsus ja innukus.

Mistahes organisatsioon saab õnnestuda vaid siis, kui seda vajatakse. Kui ühenduste puhul on peamiseks liikmete vajadus ja ühine soov mingit ühiskondlikku hüve edendada, siis müüdavate teenuste/toodete jaoks on vajalik piisav turunõudlus. Parim variant on leida mõni rahuldamata vajadus ja suunata oma tooted või teenused sellesse turuosasse.

Juhtimise alal kompetente isik suudab luua õige organisatsiooni õiges kontekstis. Ta suudab välja töötada vajalikud strateegiad ja oskab neid vajadusel sõltuvalt keskkonnamuutustest kohendada. Hea juht suudab palgata kompetentsed töötajad, kes aitavad tal seatud eesmäärke ellu viia. Ta oskab teha plane ja vajadusel neid muuta. Õnne faktor on suurel määral seletamatu, kuid tihti on see üheks oluliseks osaks organisatsiooni arenemisel.

Kui organisatsioon plaanib pakkuda mingit teenust/toodet, on selleks käivitamise ja kasvufaasis vaja algkapitali. Võõrfinantseeringu taotlemisel oleneb omaosalus protsent raha andjast, kuid on rusikareegel, et algkapitali suurus peab võimaldama ühe aasta jooksul ilma sissetulekuta toime tulla, kattes organisatsiooni vajadusteks minevad kulud. Plaanides

taotleda võõrfinantseeringut tänapäeva laenuandjatelt ja/või investoritelt on äriplaani kirjutamine möödapääsematu kohustus.

Võttes arvesse uurimustöö raames läbiviidud küsitluse tulemusi, võiks autori arvates spordiga tegelevaid ärilisi organisatsioone rohkem olla. Olemasolevad mittetulunduslikud organisatsioonid võiksid tuluallikana suurendada majandustegevuste osakaalu ja vähendada oma sõltuvust muudest toetustest nagu kohaliku omavalitsuse toetused või annetused. Organisatsioonide juhid ja soovituslikult nende liikmed peaksid autori arvates tutvuma äriplaani kõikide äriplaani kasuteguritega. Töö koostaja meelest võiks äriplaani julgelt mittetulunduslike organisatsioonide tegevusse kaasata. Läbiviidud uuringus selgus, et 51-st vastanuist kasutas äriplaani vaid 17 organisatsiooni. Juhtivatel positsioonidel olevad isikud võiksid võimaluse korral osaleda EAS poolt läbiviidavatel koolitustel, mis on mõeldud eelkõige mittetulunduslike organisatsioonide juhtimise parendamiseks.

Bewayo läbiviidud uuringust, milles osales 355 väikeettevõtet selgus, et pooled uuringus osalenutest kasutasid alustamisel äriplaani ja ülejäänud mitte. Võttes arvesse uuringu kokkuvõtet, on autor arvamusel, et iga organisatsioon peaks looma äriplaani. Äriplaani ei ole vaid võõrfinantseeringu taotlemiseks vajalik document. See sisaldab kogu organisatsiooni juhtimiseks vajalikke strateegiaid ja plaane ning on peamiseks suuniseks kogu tegevuse organiseerimisel. Äriplaani peaks olema korrektselt vormistatud paberil või andmekandjal olev dokument. Võõrfinantseeringu taotlemisel on äriplaani koostamine äärmiselt vajalik ja möödapääsematu, isegi juhul, kui laenuandjaks on tuttav isik.

Mitmetest uuringutest selgus, et ettevõtjad põhjendavad äriplaani mittekirjutamist ajapuudusega. Vastavalt teooriale soovib autor äriplaani kirjutamist alustada lihtsa plaani kirjutamisega, mida saab vajadusel kasutada esmaseks finantseeringu taotlemiseks. Seejärel saab alustada organisatsiooniliste tegevustega. Misjärel tuleb äriplaani järjest detailsemaks muuta. Siiski võiks autori arvates selline lähenemine olla vaid alternatiiviks. Autor näeb sellise tegutsemisviisi juures ohtu, et jäädakse kasutama algselt kirjutatud üldsõnalist plaani, mis võib olla ettevõtte tõelisele arengule takistavaks asjaoluks. On väga oluline, et uue informatsiooni ja ideede tekkimisel plaani pidevalt täiustataks.

Igal organisatsiooni peaks olema kindel plaan, mille järgi tegutseda. Kui organisatsiooni väljunditeks on ka majanduslikud tegevused, võiks selleks olla äriplaan, mille järgi sihikindlalt tegutsetakse. Ka planeeritud tegevus võib mitteõnnestuda. Kuid vähemalt kaasneb sellega suurem tõenäosus leida üles eksimuse koht. Teades seda, on võimalik minna edasi. Eirates eelnevas plaanis tehtud vigu on autori meelest võimalik saavutada edu.

KOKKUVÕTE

Sport on kiiresti kasvav ja üha mitmekesisemaks muutuv tegevusala. Suurenenud on sissetulekud ja teadlikkus parema tervise ja aktiivse elu koosmõjust. Paremaks on muutunud võimalused spordis osalemiseks ja sellega tegelemiseks. Kõik see on toonud kaasa kasvava organisatsioonide hulga, mis selles valdkonnas oma tegevust alustavad või juba olemasolevas tihedas konkurentsikeskkonnas võitlevad.

Võttes arvesse teoreetiku, Eesti õigusruumi ja ettevõtluse ning mittetulunduslike organisatsioonide nõuandjatena tegelevate asjatundjate arvamust, võib äriplaani kohaldada ka majandustegevusele mittetulunduslikus spordiorganisatsioonis. Traditsiooniliselt on äriplaani fookuseks tulundussektor, kuid samavääriliseks töövahendiks võib seda pidada ka mittetulundussektori jaoks.

Äriplaani koostamisel ei ole kindlat reeglistikku. Sõltuvalt organisatsiooni tüübist või sihtgrupist, kellele plaan tehakse, võivad selle koostisosadeks olevad peatükid olla varieeruvad. Soovitavalt võiks plaan koosneda kokkuvõttest, organisatsiooni ülevaatest, visioonist, missioonist ja eesmärkidest, pakutavate teenuste või toodete ülevaatest, turundusstrateegiate ülevaatest, tegevusplaanist, organisatsiooni juhtimist ja personali puudutavatest asjaoludest, finantspoliitikast, riskide hindamisest ja analüüsimisest ning monitoorimise viisidest. Lisaks sellele tuleks seada kriteeriumid sobivate isiku valikuks, kes võiksid olla äriplaani kirjutaks ning esitlejaks.

Kaasaegse spordiorganisatsiooni juhtimisel on vajalik pikaajaline planeerimine. Tänapäeva tihedas konkurentsikeskkonnas on oluline oma tegevuses lähtuda konkreetsetest ja kõiki aspekte arvestatavatest strateegiatest nii organisatsiooni finantspoliitilistes ja turunduslikes asjaoludes kui ka personali ja juhtimist puudutavates küsimustes.

Lõputöö raames viidi läbi kvalitatiivne empiiriline uurimus Eesti Spordiregistris registreeritud Jõgevamaa, Põlvamaa ja Tartumaa spordiorganisatsioonide seas. Selgus, et äriplaani on kasutusel 33% küsitletutest. Pikaajalisi planeeringuid oli teinud 29% vastajatest. Tulu majandustegevusest saavad 51% küsitlusele vastanud spordiorganisatsioonidest. Vastanute hulgast 71% olid arvamisel, et äriplaani kaasamine ka mittetulundusliku spordiorganisatsiooni juhtimisse on mõistlik tegevus.

Uue spordiorganisatsiooni rajamisel on üheks oluliseks aspektiks õigusliku vormi valik. Autor on töös väljatoonud kolm peamist suunda. Nendeks on kas mittetulundusühing või sihtasutus, äriühing või mittetulundusühing, mis omab osalust ettevõttes, mille eesmärgid on tugevalt seotud mittetulundusühingu tööga. Igal organisatsioonitüübil ja õiguslikul vormil on seadusest tulenevad iseärasused, millega juhid arvestama peavad.

Organisatsioon saab õnnestuda siis, kui seda vajatakse. Juhtivatel töötajatel peab olema soov töötada iseseisvalt ja meelekindlalt. Nad ei tohi olla riskikartlikud. Neil peab olema oskus eesmärgi seada ja uuendusi välja pakkuda. Võtmeteguriks on detailsus ja planeerimine ning olemasolevate strateegiate kohandamine pidevalt muutuv konkurentsikeskkonnas.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Abiks Spordiklubidele ja spordiliitudele. Osa 2. Eesti Spordi Keskliit. 1997. Tallinn: Spin Press.
2. **Acimovic, D., Špirtovic, O., Jonic, Z., Projevic, A.** 2013. Entrepreneurship in recreational and professional sport. Activities in Physical Education & Sport 2013, Vol. 3 Issue 1, p114 3p.
3. **Alas, R.** 2001. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
4. **Alas, R.** 2005. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
5. **Alas, R., Übius, Ü.** 2010. Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim.
6. **Amos, W.** 1999. Just Do It. ICSB Bulletin,(31)3, 3-7
7. **Ansoff, I.** 1991. The design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal 12: pp. 449-461.
8. **Bangs, D.** (1992). The Marketing Plan Guide. Dover, NH: Upstart Publishing, p. ix.
9. **Baron, A., R., Shane, A., S.** 2008. Entrepreneurship: A Process Perspective, 2nd Edition. China: Thompson South-Western.
10. **Bewayo, D., E.** 2010. Pre-Start-Up Preparations: Why the business plan isn't always written. Montclair State University. The Entrepreneurial Executive.
11. **Cyr, L., A.** 2010. Äriplaani koostamine. Tallinn, Äripäev.
12. **Downward, P., Dawson, A., Dejonghe T.** 2009. Sports economics: theory, evidence and policy. Oxford: Elsevier Ltd.
13. Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator EMTAK 2008. Registrate ja infosüsteemide keskus.
[http://www.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/EMTAK_sisukorraga_0.pdf] 10.10.2014.

14. **Eschenfelder, M., Li M.** 2007. Economics of Sport. USA. West Virginia University.
15. **Ford, B., Bornstein, J., Pruitt, P.** (2007). Ernst and Young Business Plan Guide. New York: John Wiley.
16. **Friend, G., Zehle, S.** 2004. Guide to business planning. London. Profile Books Ltd.
17. **Gillentine, A., Crow, R.** 2005. Foundation of Sport Management. Morgantown. Fitness Information Technology.
18. **Jones, I., Brown, L., Holloway, I.** 2013. Qualitative Research in Sport and Physical Activity. London. SAGE Publications Ltd.
19. **Järve, J., Veisson, T.** 2003. Finantsjuhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
20. **Kaplan J., Warren, A.** 2007. Patterns of Entrepreneurship. NY, NY: John Wiley
21. **Kozma, M., Onodi, K., A.** 2014. Measuring business performance in sports. Economists' Forum / Közgazdász Fórum, Vol. 17 Issue 118, p17-40. 24p.
22. **Kuura, A.** 2001. Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
23. Käibemaksuseadus 2003. – RT I 2003, nr 82, art 554.
24. **Lagerström, M.** 1994. Ideest oma ettevõtte. Nutek. Viljandi.
25. **Laidre, A., Reiljan, A., Golberg, I., Lukasin, O.** 2004. Ettevõtte loomine ja äriplaan. Tartu: AS Võru Täht.
26. **Lan, Z., G., Galaskiewich, J.** 2012. Innovations in Public and Non-profit Sector Organizations in China. Management and Organization Review 8:3, pp. 491–506.
27. **Lange, E., J., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., Bygrave, W.** 2007. Pre-start-up Formal Business Plans and Post-start-up Performance: A study of 116 new ventures. Venture Capital, Vol. 9, No. 4, pp. 237 – 256.
28. **Legge, J., Hindle, K.** 2004. Entrepreneurship. Context, vision and planning. China: Palgrave Macmillan.
29. **Leimann, J., Skärvad, P., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn. Külim.
30. **Lugu, A.** 2013. Äriplaan ja strateegiline planeerimine. [http://www.pikk.ee/upload/files/Äriplaan%20ja%20strateegiline%20planeerimine_%20Alar.pdf]. 10.01.2015.
31. Mittetulundusühingute seadus 1996. – RT I 1996, nr 42, art 811.

32. **Noormets, J.** Spordiorganisatsioon ja –korraldus.
[<http://www.tlu.ee/opmat/ts/TSK6005/e-kursus%20TSK6005/3.1%20Spordiorganisatsiooni%20juhtimine.pdf>]. 12.02.2014 .
33. **Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., Breuer, C.** 2015. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15:2, pp. 155-175.
34. **Petkovski, V., Angelova, B.** 2014. Usage of business plans as a tool fot starting and expanding businesses in Republic of Macedonia. *Economic Development* No.3/2014 p.(29-44).
35. **Slack, T., Parent, M.** 2006. *Understanding Sport Organizations. The application of organization theory.* USA. Human Kinetics.
36. **Smith, A., Westerbeek, H.** 2004. *The Sport Business Future.* Wales; Creative Print and Design.
37. Sotsiaalse ettevõtja juriidiline abimees. 2012. Advokaadibüroo VARUL.
[<http://sev.ee/wp-content/uploads/2012/05/Sotsiaalse-ettev%C3%B5tja-juriidiline-abimees.pdf>]. 02.02.2015.
38. Spordiseadus 2005. – RT I 2005, nr 22, art 148.
39. **Stutely, R.** 2002. *The definitive business plan.* Glasgow: Bell & Bain Ltd.
40. **Zimmerer, T., Scarborough, N.** (1996). *Entrepreneurship and New Venture Formation,* Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
41. **Tabba, O., Leach, D., March, J.** 2013. Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas* 25: pp. 657–678.
42. Tulumaksuseadus 1999. – RT I, nr 101, art 903.
43. **Vien, L., C.** 2015. The future of marketing: Thriving in a digital world. *Journal of Accountancy*. Vol. 219 Issue 6, p 1-4.
44. **Yeh, C., M., Hoye, R., Taylor, T.** 2011. Board roles and strategic orientation among Taiwanese nonprofit sport organisations. *Managing Leisure* 16. pp. 287-301
45. Sotsiaalmaksuseadus 2003. RT I, nr 102, art 675.

Lisa 1. Autori läbiviidud ankeetküsitlus

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala III kursuse tudeng Tõnn Laos. Koostan uurimust lõputöö raames, mille teemaks on "Äriplaani kasutamine sporditeenust pakkuvas organisatsioonis". Lõputöö eesmärgiks on spordiorganisatsioonide majandustegevuse struktuuri ja sealhulgas äriplaani kasutamise sageduse väljaselgitamine ning näidis spordiorganisatsiooni struktuuri koostamine sporditeenust pakkuvale organisatsioonile. Sellest tulenevalt olen ettevalmistanud küsimustiku, millele ootaksin teie vastuseid.

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida Jõgeva, Põlva ja Tartumaa spordiorganisatsioonide juhtimistavasid ning organisatsioonide ärilisi tegevusi ja nende kajastamist aruandluses. Uuringu meetodiks on kvalitatiivne empiiriline uurimus, mis viiakse läbi struktureeritud ankeetküsitlusena. Valimi moodustavad Eesti spordiregistri päringu kohaselt 59 Jõgevamaa, 43 Põlvamaa ja 253 Tartumaa spordiorganisatsiooni. Küsimustik on anonüümne ning selle täitmisele kulub arvestuslikult 10 minutit. Soovitav on küsimustele vastamisele võimalusel kaasata ka raamatupidaja. Mõni küsimus eeldab raamatupidamisalaseid teadmisi. Palun valige alljärgnevate vastuste seast sobilikum. Tänan väga, et olete valmis ankeeti täitma ja soovin Teile kena vastamist!

1. Mis on organisatsiooni õiguslik vorm?

- Mittetulundusühing (MTÜ)
- Sihtasutus (SA)
- Äriühing (täpsustage)

2. Millised on organisatsiooni tuluallikad?

- Riigi ja kohaliku omavalitsuse toetused (sh HMN ja KULKA)
- Eraõiguslike org toetus (annetused, sponsorlus, muu)
- Liikmemaksud
- Organisatsiooni majandustegevus (rent, müük ja muud tasulised teenused (treeningute/huvihariduse andmine, võistluste korraldamine jms))

Lisa 1 järg

3. Mille alusel organisatsiooni tegevus toimub?
 - Tegevuskava
 - Arengukava
 - Äriplaan
 - Muu
4. Kui pikalt on org tegevus etteplaneeritud?
 - 1 a
 - 2 a
 - 3 a
 - Ei ole planeeritud
 - Muu
5. Millised on org majanduslikud/tulunduslikud tegevused?
 - Avatud küsimus
6. Kas org tulunduslikud tegevused on kuidagi kavandatud või planeeritud? Kui jah, siis kuidas? (nt kasutatakse äriplaani või muu)
 - Avatud küsimus
7. Kui tulunduslikud tegevused ei ole planeeritud, kas teie meelest oleks neid vaja kavandada ja paremini planeerida? Palun lisage võimaluse korral ka põhjendus. (kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt ei ole vaja vastata)
 - Avatud küsimus
8. Kuidas kajastatakse/nimetatakse majandusaasta aruandes org majandustegevusest saadud tulu? (vastuses märkida eraldi klassifikatsioon tulemiaruaandes ja rahavoogude aruandes)
 - Avatud küsimus
9. Kas spordiorganisatsiooni majandustegevuse juhtimiseks oleks teie meelest mõistlik kaasata äriplaan? Palun põhjendage. (avatud küsimus)

Lisa 2. Spordiorganisatsioonid õigusliku vormi järgi

Maakond	MTÜ	SA	OÜ	AS	FIE	TÜ	Täisühing	UÜ	Kokku
Harjumaa	1691	20	585	7	67	2	1	9	2382
Hiiumaa	46	1	6	0	1	0	0	0	54
Ida-Viru	314	3	30	0	4	0	1	1	353
Jõgevamaa	76	2	10	1	1	0	0	0	90
Järvamaa	94	2	13	0	5	0	0	0	114
Lääne-Viru	154	1	34	1	5	0	1	0	196
Läänemaa	99	2	10	0	5	0	0	0	116
Põlvamaa	61	1	6	0	4	0	0	0	72
Pärnumaa	216	1	40	1	12	0	0	0	270
Raplamaa	84	1	10	0	2	0	0	0	98
Saaremaa	116	1	22	0	4	0	0	0	143
Tartumaa	387	5	94	1	21	0	0	4	512
Valgamaa	96	1	10	0	3	1	0	0	111
Viljandimaa	132	1	17	0	7	0	0	0	157
Võrumaa	86	2	9	0	4	0	0	0	101
Kokku	3652	44	896	11	145	3	3	14	4768

Lisa 3. Asutamisel tekkivad küsimused

Juriidilise vormi valik	Äriühing	MTÜ/SA
Kas on kavandatud kasumi jaotamist osanikele?	Kasumi jaotamine on võimalik ja lihtne.	MTÜ puhul tavapärane kasumi jaotamine välistatud SA puhul kasumi jaotamine põhimõtteliselt võimalik, kuid topeltmaksustamise riskiga. Võimalik on liikmete/ asutajate panuste hüvitamine nt hüvede kasutustasude kaudu.
Kas kavandatakse saadud või loodud hüvede andmist väljapoole osanike ringi (nt sihtgrupile) selge vastutasuta?	Äriühingute puhul on vastutasuta hüvede jaotamine eelduslikult alati tulumaksuga maksustatav.	SA ja MTÜ saavad põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks hüvesid jaotada vastutasuta või alla turuhinna üldjuhul tulumaksuriskita.
Kui tegevuse põhisisuks on teenuste osutamine või kaupade müük, siis kuidas suhestuvad omavahel sotsiaalne eesmärk ja kasumi teenimine?	Äriühingute puhul puuduvad seadusjärgsed piirangud kasumi teenimisele.	MTÜ põhitegevus ei saa olla suunatud kasumi teenimisele. MTÜ vorm on siin kasutatav, kui sotsiaalne eesmärk on esikohal ning kasumit kasutatakse vaid põhieesmärgi teenistuses (nt otseselt mittevajalik kasum annetatakse ära või korrigeeritakse hinnakirja kasumlikkuse vähendamiseks).
Osanike/ liikmete ring ja osanike leping		
Kas on vajalik MTÜ või SA kaasamine osanike ringi?	Äriühingu puhul aitab MTÜ või SA kaasamine rõhutada sotsiaalset aspekti ning osanike ringis peaks sellisel juhul olema kasumit otseselt mittetaotlev osanik.	Ei ole üldjuhul oluline.
Kas on vaja mõnele osanikule erioiguseid anda?	Osaluste suuruse jaotumisest sõltub võimalike kõrgendatud / kitsendatud hääletamisnõuete vajalikkus (sätestatakse põhikirjas). Samuti võib olla mõistlik konkreetsete erioiguste andmine, nt ühe juhatuse liikme määramise õigus (sellised erisused sätestatakse osanike lepingus).	Võib olla oluline, kui asutajate panused ja roll ettevõtte edasisesse tegevusse on oluliselt erinevad.

Lisa 3 järg

Juhtimine		
Kas on vajalik kontrollorgani (nõukogu või volinike koosolek) moodustamine?	AS puhul kohustuslik, OÜ puhul valikuline. Nõukogu ja selle liikmete määramise kord võimaldavad olulisemates küsimustes kaasarääkimisõiguse, järelvalvepädevuse või kontrolli andmist vastavalt vajadusele nt sõltumatule isikule, tunnustatud eksperdile, igapäevasest tegevusest taandunud asutajale.	SA puhul kohustuslik, kuna puudub osanike/ liikmete üldkoosolek. MTÜ puhul volinike koosolek valikuline. Selle olemasolu ja liikmete määramise kord võimaldavad olulisemates küsimustes kaasarääkimisõiguse, järelvalvepädevuse või kontrolli andmist vastavalt vajadusele nt sõltumatule isikule, tunnustatud eksperdile, igapäevasest tegevusest taandunud asutajale.
Juhtorgani liikmete arv ja koosseis	Juhatuse hoolsuskohustuse ja esindusõiguse ulatuslikkuse tõttu on üldjuhul mõistlik juhatusse määrata igapäevase tegevusega otseselt seotud usaldusväärsed isikud	
Juhatuse volituse piirangud	Juhatuse volitused on eelduslikult piiramatud. Samas saab põhikirjas sätestada ning registrisse kanda ühise esindusõiguse mitmele liikmele, mis vähendab oluliste väärtuste osas kuritarvituste riski. Juhatuse liikme lepingus ja põhikirjas saab sätestada ka muid esindusõiguse piiranguid, mis küll ei kehti heausksete kolmandate isikute suhtes, kuid on aluseks rikkumise korral juhatuse liikme suhtes nõuete esitamiseks	
Tegevuseks vajalikud vahendid		
	OÜ ja AS puhul on sissemakse kohustuslik, seda on võimalik teha nii rahaliselt kui mitterahaliselt. Lisaks kapitali sissemaksmisele on võimalik kaasata vahendeid laenuna või muu kasutamislepinguga.	SA puhul minimaalne sissemakse kohustuslik, seda võimalik teha nii rahaliselt kui mitterahaliselt. Lisaks kapitali sissemaksmisele on võimalik kaasata vahendeid laenuna.

Lisa 3 järg

Asutamise seotud muud küsimused		
Tegevuskoht	Registrite jaoks vajalik eelkõige toimiva postiaadressi jaoks. Sõltuvalt tegevuse spetsiifikast võivad olla tegevuskohale erinõuded (nt sanitaarkaitse, isikuandmete kaitse).	
Sidevahendid		
Asutamiskulud (riigilõiv, notari tasud)	Erivormidel on erinev kulu.	
Raamatupidamisteenus	Raamatupidamise korraldamine on kohustuslik.	
Audiitori kohustuslikkus	Seaduses sätestatud juhtudel kohustuslik.	
Asutamistoimingud	AS puhul on notari abi vältimatu, kuid asutamiskulu sees on notari poolne abi asutamisdokumentatsiooni koostamisel. Teiste vormide puhul saab notari osalemist vältida (kui avaldus registrile esitatakse digiallkirjaga TÜ ja UÜ puhul või OÜ registreeritakse ettevõtjaportaali kaudu), kuid asutamiseks vajaliku dokumentatsiooni koostamine on siiski vajalik.	SA puhul on notari abi vältimatu, kuid asutamiskulu sees on notari poolne abi asutamisdokumentatsiooni koostamisel. MTÜ puhul on notari abi vältitav (kui avaldus registrile esitatakse digiallkirjaga), kuid vajalik on siiski asutamiseks vajaliku dokumentatsiooni koostamine
Põhikirja erinõuded	Vajalikkus ja sisu sõltuv konkreetse ettevõtte spetsiifikast.	
Osanike lepingu sõlmimine	Vajalikkus ja sisu sõltuv konkreetse ettevõtte spetsiifikast.	
Kavandatud tegevusega seotud erinõuded		
Kas eeldatav käive ületab 16 000 eurot?	Vajalik on registreerimine käibemaksukohuslasena.	
Kas vastaval tegevusala on nõutav majandustegevuse registreering või muu litsentsi või tegevusloa olemasolu?	Kui jah, siis mis on vastava registreeringu või loa eeltingimused ja seotud kulud?	

(Sotsiaalse ettevõtja..., lk 4)

Lisa 4. Spordiorganisatsiooni näidisstruktuur

Õiguslik vorm	Finantseerimine	Partnerlus ja koostöö	Arengusuund	Turundus – müügikanalid, sihtgrupp	Maksud
<p>Uue organisatsiooni loomisel võimalus alustada MTÜ/SA; Äriühing (OÜ/AS); MTÜ äriühingu osanikuna (MTÜ+OÜ)</p>	<p>MTÜ/SA: riigi ja KOV toetused; Sponsorlus/annetused; liikmemaksud; tulu teenuste/toodete rendist/müügist</p> <p>Äriühing: teenuste/toodete müük, riigi toetused</p>	<p>KOV; kohalikud inimesed; kohalikud ja riiklikud spordiorg.; teised sporti edendavad ja sellesse panustavad organisatsioonid</p>	<p>Kogu organisatsiooni tegevuse pikaajaline planeerimine, kasutades töövahendina äriplaani. Aluseks võtta Eesti spordi arengustrateegia „Eesti sport 2030“</p>	<p>Lisaks teistele müügikanalitele kasutada kindlasti sotsiaalmeedia turundust, lisaks erinevad nutilahendused telefonides, kellades, prillides jne; sihtgrupiks oma tervisest ja välimusest lugu pidavad inimesed, tulemusspordi puhul noored kuni 25 a; tervisespordi puhul samuti noored kuni kõrge iga.</p>	<p>MTÜ-l ja SA-l maksusoodustused; stipendiumite maksmisel konsulteerida MTA-ga, vältimaks segadust ja seadusega vastuolu maksude maksmisel; äriühingul tavalised ettevõtte maksud;</p>
<p>Kui eksisteerival MTÜ-l või SA-l on probleem üha kasvava teenuste/toodete müügiga, siis luua OÜ, milles ollakse osanik. MTÜ tegutseb edasi spordi arendamisega ja OÜ saab keskenduda majanduslike tegevuste juhtimisele. Olles oma eesmärkidelt teineteisega seotud</p>					

SUMMARY

USING A BUSINESS PLAN IN A NONPROFIT SPORT ORGANISATION

Tõnn Laos

According to the change of the legislation and increasing interest in sport activities there are more new sportorganizations in Estonia. The competition is higher and the business activities in nonprofit sportorganizations have been increased. Leaders and members of the organizations need to find the way to the most efficient management to achieve the goals.

Thesis' aim was to analyse business plan usefulness to Estonian nonprofit sportorganisations and to find the best solutions for managing a sportorganization. In addition the author tried to make a structure for successful sportorganization. The methods used for achieving these goals were documentary analysis and questionnaire.

The results of the documentary analyse showed that there are not strictly confirmed business plan structure and components. There were not also many studies to measure the usefulness for a nonprofit organization. Although there were some surveys which told that long term planning is needed for enterprises and business plan is working as a guide to managing the whole organization.

The results of the questionnaire showed that there is lack of interest for this subject in Southern Estonian sportorganizations as there were quite few respondents who answered to the questionnaire which was given out by e-mail. Considered the 51 organization's who answered 90% were nonprofits. Only 17 of them had used business plan as a management tool. Fortunately 70% of respondents were on the opinion that using a business plan in the future would be useful.

Considering the theoreticians, Estonian legislation and the specialists of entrepreneurships and nonprofits, it is told that business plan may be used as perfect management tool for managing the whole organization and business activities inside it.

For a conclusion a long term planning is need in a modern sportorganization. In nowadays close competition environment it is important to have strategy which includes organization's vision and mission, products and services, market analysis with plans, operating plan, management and personnel plan and finally financial plan.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tõnn Laos

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Äriplaani kasutamine mittetulunduslikus spordiorganisatsioonis”, mille juhendajad on Taavi Tamberg ja Henn Vallimäe,
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2016